

脉脉好书系列

时间 不靠挤

意想不到的时间管理

张浩 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

《时间不靠挤：意想不到的时间管理》的作者在其十几年台企（明基、顶新）及美国上市公司（搜狐畅游）的管理工作中，为了快速、准确地辅助管理层决策以及提高团队效率，总结出了一套非常新颖的时间管理理念与实用的时间管理工具。对职场人如何理解并衡量时间的价值、如何掌握与规划好自己每一天的黄金时间，如何“抢占”别人的时间，如何利用“时间”的特性为自己服务，以及团队领导者如何改变自己的时间管理能力，如何提高成员的单位时间效率都有详细、生动的讲解。不论你是学生、职场新人，还是职场高管，学会时间管理，都将终身受益。

投资一点你的时间好好读读《时间不靠挤：意想不到的时间管理》这本书，真正认识时间的价值、掌握时间管理的工具，你将再也不用感慨“时间去哪了”！你会惊喜地看到你的人生已经进入一个“高速公路”阶段，“超车”已经成为你习以为常的事，你的视野也会随着“速度”的提升而变得更宽更远。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

时间不靠挤：意想不到的时间管理 / 张浩著. —北京：电子工业出版社，2016.1

（脉脉好书系列）

ISBN 978-7-121-27483-1

I. ①时… II. ①张… III. ①时间—管理—通俗读物 IV. ①C935-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 258132 号

策划编辑：张瑞喜

责任编辑：张瑞喜

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：710×1000 1/16 印张：15.5 字数：295 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

丛书前言

用人脉的力量实现梦想

脉脉创始人 林凡

卡耐基曾说过：一个人的成功的因素，15%可以归因于他的专业知识，85%却要归因于人脉关系。很幸运的是，清华毕业以后，清华校友的人脉，让我有幸在职场和创业过程中走了很多捷径，并认识到人脉的价值。

人脉有用毋庸置疑，但人脉的建立，却不像说说那么轻松。对于性格腼腆的人来说，如何结识人脉？对于时间紧张的职场人士来说，如何快速找到对的人脉？对于喜结朋友的活跃分子来说，如何更好地管理人脉？这些，都让我苦苦思索了很久。

2013 年，我创立了职场社交 App 脉脉，希望通过大数据计算和智能匹配帮助人们更好地结识人脉和管理人脉，从而解决实实在在的问题。经过了两年的努力，脉脉已经形成了一套完整的系统：通过后台的算法，根据每个人的资料和关系网络，帮大家计算出朋友的朋友、校友、同事、前同事、同乡……这些关系网络人数惊人，能量巨大，但同时又更容易结交和熟悉。

如今，脉脉上聚拢了越来越多对人脉需求强烈的高端人士。越来越多的人也因为脉脉而受益，获得事业以及生活上的帮助。

“脉脉好书”正是在人脉的力量下，得以诞生。

这一系列丛书由脉脉与电子工业出版社联合出版，所有的书均来自脉友的智慧。一直以来，很多脉友会在脉脉上分享自己的工作经验，以及行业观点等，脉脉希望这些优秀的观点不止可以让脉友们获取知识，更应该集结成册，让更多的人从中受益。而彼时，电子工业出版社的副编审张瑞喜女士作为资深脉友，也在脉脉上积极地接洽优秀作者。我们双方一拍即合，便有了这一系列丛书的诞生。

“脉脉好书系列”旨在和读者分享职场干货内容，这里面既包括创业的经验，也包括像时间管理这样的人生必备技巧。希望通过这套丛书，读者们能有所收获，也希望更多的读者可以通过脉脉获得更多的人脉支持，进而更快速地实现自己的梦想。

2015 年 10 月 15 日

前言

【为什么要写一本时间管理方面的书呢？】

我从大学毕业后在社会上、职场上也度过了近12个年头了。我发现两个很有趣的“定律”：

(1) 凡是会时间管理的人，活得特别充实，而且更接近成功。

(2) 身边的朋友大部分不知道第一条“定律”。

这并不是笑话。起初，我认为只有刚从学校毕业的学生才不懂得时间管理，因为时间对他们来讲是取之不竭、用之不尽的，让一个学生去考虑20年以内的事，这比让他考托福还难。但是，随着我在职场上的多年经历，我发现，原来身边大部分人都不懂时间管理。对于他们来讲，每天固定的时间去上班，而上班就是按照领导的指示，完成例行的工作，然后就是下班，可以逛街、聚会、泡吧，最后回家睡觉。新的一天，依然按照这个规律去做。时间如何分配不是他们所操心的事。他们能做的就是在上班的时间偷懒，做一些私人的事。有了更多的时间去做自己的事，就是他们眼中的成功的时间管理。我的天啊！

另一方面，随着我与成功的企业家接触得越来越多，我也发现一个事实。成功的企业家都有一个共性，他们能够正确对待时间，并且能够合理地分配时间，不仅仅是他们自己的时间，他们还能调动其他人的时间。将时间价值变成他们最后的成就，换取最大的回报。于是，我不禁想做一件事：如果将成功企业家的时间管理方法总结成一本书，告诉那些有强烈成功愿望的年轻人，那么不是一件好事吗？

于是，在张瑞喜老师的鼓励下，我决定将这个想法变成现实。

同时，我感谢本书的插图制作人员：高级美术总监陈瑶敏。正是她的辛苦付出，才为本书起到画龙点睛之笔。正所谓“一图顶千言”，图画能表达一种意境。看似简单几笔，但神情、风格也是要统一才行。我创作本书时，也在追求一种意境：通过解



张浩

开“时间”的秘密，达到充实人生和取得人生的成就，由此看来，无论从事什么行业的人，都可以追求一种意境。这也是共通的。

【我的时间管理之路】

我对时间管理的追求来自于大学毕业后第一份工作的时期，那时让我印象最深刻的是一篇文章：《21 天养成一个好的习惯》。这篇文章对我的时间管理起到了一些引导作用。于是，从那时起，我就在开始思考，什么叫做时间管理。后来，我从网上也查到了一些关于时间管理的课程和教材，但是使用起来依然不顺手。

虽然我在大学学的专业是企业管理，但是我还有一个兴趣：开发程序。那时，我就想着开发一个关于时间管理的桌面程序，能够让自己的时间管理更加专业化。可是，对时间越研究，发现越难解答一些问题。如果，只是单纯开发一个闹钟程序，那是非常容易的。但是如果解决下面的问题，可太不容易了：

- 给定一些条件后，系统能否自动分配任务？

例如课程表，给出一些约束条件，每天必须有一节语文课，一节数学课；一周两次体育课，体育课不能放在上午的前三节课；由于历史老师少，因此不能在同一时间给两个班上历史课，等等。

- 如何衡量某个任务的时间投入是正确的？

比如，同样一件事，我今天作为任务放在今天的日程上了。结果，今天没有做完。那么，明天这个任务依然在日程上，明天又做了一部分后，该任务又推到后天。那么，看起来每天都有进展，但实际上也许集中精力就可以在一天完成的事情，被延长到三天才完成，甚至到了快到限制时间的前一小时才完成。这样的行为是好呢，还是不好呢？如何合并这些任务的总时间，以及评估该时间效率呢？

为此，我还特别研究了一下 Outlook（微软的产品之一）中的日历管理，太繁杂了，功能上没得说，但使用起来非常复杂，比如设定明天的会议这一个事件竟然有两种类型：约会、会议。约会是指设定时间给自己看，而会议是指设定完时间要同步发给其他与会者。并且 Outlook 将每天划成了 24 个小时，以半个小时为刻度。后来，我还研究了一下 Project（微软的产品之一）。这个软件是用于做项目的时间管理，比如工作任务之间的衔接，哪些路径为关键路径，哪些路径可以同步进行，从而推算出整体项目的总体时间。但是，依然太复杂。大部分使用它的人只是当作一个画甘特图的工具。接着，流行了 GTD 的时间管理课程。我也研究了一下，感觉有些观点可以

接受，但依然不是我要的。现在网络上的一些时间管理的工具，虽然可以直接安装在手机里，随时查看，但基本上都是日历+闹钟+任务清单三个功能。

后来，我想明白了。原来，时间管理必须有一个前提，在这个前提下，采用合理的工具，才能让时间管理真的有效，而不是单纯使用某项工具就能提升时间效率这么简单。

这个前提就是：时间管理的理念。

举个简单的例子。我们看到天空是自由的，但是在飞行员眼里，天空被划分成若干个航道。飞机只能在属于它的飞行航道里飞行，不能有一点偏离，否则就会出现机毁人亡的事件。航道，就是我所指的时间管理的理念。有了这个理念，你眼中的时间就会被清晰地定义出来，哪些是黄金时间，哪些是普通时间。时间段与时间段的分界线在哪里，这个时间段该做哪些事。甚至于，你会清楚地看到时间价格与时间价值。

再比如，开汽车这件事也能说明问题。现在的汽车基本上都是自动挡的汽车，所以，汽车开起来之后，司机只要做三件事，控制方向盘、给油加速、或刹车。这三件事非常容易学，但是你敢说会了这三件事就是一个优秀的司机吗？当然不是，控制方向盘、加速、刹车只是对于工具的操作，如果没有好的开车意识，依然会出现交通事故。什么是好的开车意识呢？例如：

- 跟住前面的车，保持安全距离，保持相同的节奏；
- 随时根据路况调整汽车的速度；
- 变道行驶之前，先确认周围是否有汽车紧贴。

所以，我建议各位读者按照章节的发展顺序去阅读，并在附页里标注你的阅读时间记录。

关于时间管理的学习逻辑：

- 重新认识时间，达成时间观念的共识（第二章时间特性，第三章时间的衡量）；
- 个人的时间管理方法（在第四章学会记录，在第五章学会提升，在第六章学会规划）；
- 职场的时间管理（第七章）；
- 社会上的时间价格（第八章）；
- 关于时间的感悟（第九章）。

每一章节的内容都是递进的，请按时间发展顺序阅读。从拿到这本书的一刻，开

始尊重时间的规划。

【延伸阅读】

通过扫描以下的二维码，这本书还能让你收获更多。

用手机扫描二维码，可直接下载“电子月历模板（Excel 版）”：



用手机扫描二维码，可以直接下载“DIY 时间管理工具”：



用手机扫描二维码，在“吃书部落”里，读者可以与我就进行读书方面的交流与互动：



【如何写出新意呢？】

想必大家脑海中已经存在了一些时间方面的认知，比如：

- 白驹过隙：形容时间过得特别快；
- 时间像海绵，挤一挤就会有更多的时间；
- 时间是公平的，每个人每天都有 24 小时；
- 把每天当成生命中的最后一天，以及提升对时间的重视；
- 时间是不可倒回的；
- 一年之计在于春，一天之计在于晨。

这些东西先不说对不对，至少不会那么吸引人。关于时间，究竟还有没有不一样的地方呢？

某天，我看到两部关于时间的电影《时间规划局》和《源代码》，于是我豁然开朗了。原来，时间还有很多神秘的面纱，等待我们去揭开。

张浩

2015 年 8 月 6 日（星期四）

目 录

1. 时间还可以这样	1
1.1 《时间规划局》时间等于货币	1
1.2 《源代码》反复挖掘单一时间价值	5
2. 时间观念的共识	9
2.1 今天是什么日子？——时间的多样性	10
2.2 排队、玩碰碰车——时间的差异性	16
2.3 后悔药和早知道——时间的未知性	21
2.4 紧迫和重要——时间的分类	24
2.5 复利——时间的强大而神秘原则	33
3. 个人时间管理：准备工具	38
3.1 习惯用闹钟	38
3.2 月历也是一种工具	46
3.3 日历的学问可大了	57
4. 个人时间管理：从“一天”开始改变	62
4.1 每天你都有“四根金条”	62
4.2 今天你做“日常任务”了吗	67
4.3 你的心情“签到”了吗	73
4.4 立即行动	75
5. 时间管理进阶：提高时间价值	78
5.1 最快地进入状态	79
5.2 错过高峰期，改变自己的规律	85
5.3 学会说“NO”	89
5.4 千万别重做	93
5.5 简化工作	98
5.6 不懂得整理，同样是浪费时间	102



6. 个人时间管理：对未来的规划	110
6.1 随时都能开始，想做就做，是大错特错	110
6.2 如何规划你的明天——目标管理	112
6.3 目标的拆解	118
6.4 看着目标做，看着目标想	123
6.5 留点空、有存货	128
6.6 DIY 时间管理工具（进阶版）	132
7. 职场的时间管理	142
7.1 职场的角色转变	143
7.2 尊重老板的时间	148
7.3 高效的会议	154
7.4 建立 S 级的团队	158
7.5 建立团队的信任	163
7.6 项目的时间管理	167
7.7 将时间作为衡量业绩的依据	174
7.8 建立本部门的知识管理平台	184
7.9 利用互联网工具提升工作效率	191
7.10 锻炼你的远见！——跑在时间的前面	199
8. 时间真等于金钱哦	203
8.1 节省时间的价值	203
8.2 央视天气预报前 10 秒广告	207
8.3 一次午餐价值 1457 万元	211
8.4 消费和享受时间	213
8.5 延续时间的价格	216
9. 禅定：领悟时间的真谛	219
9.1 你的时间在哪，你的成就在哪	219
9.2 活在当下，瞬间就是永恒	222
9.3 多陪陪家人	229
9.4 多读书，穿越的古代智慧	232
后记：不同的人如何利用本书	236

1. 时间还可以这样

1.1 《时间规划局》时间等于货币



“时间”作为社会上唯一的流通货币……既显示了这个人的身价（存款），也显示他能活多久。



在影片《时间规划局》中描述了这样一幅场景：在社会上，已经没有了纸币，取而代之的是，“时间”作为社会上唯一的流通货币。每个人的手臂上，都有一个电子时间显示器。既显示了这个人的身价（存款），也显示他能活多久。如果他的时间显示为：00:00:00，他就会立即死去。每天，生活在贫困地区的人们必须努力工作，才能获得仅够购买日常用品的“时间”。一杯咖啡：花费 5 分钟（注意，这里的 5 分钟是价格，不是喝了 5 分钟的咖啡）。坐一次公交车：花费 2 个小时。跨区通行费：1 个月~1 年。也会有施舍站，每天都会给一些流浪者提供“时间”救济，而这无法改变穷人因缺少时间而死亡的命运。

影片中男主角的母亲，是一名普通的工人。一天下班后，她的手臂上显示着剩余时间：1 小时 30 分钟。她按平时的做法，准备坐公交车回家。结果，被告之公交车的车票价格从 1 小时上调为 2 小时。而从工厂到家走也要 2 个小时。她乞求司机先让她上车，到站再补钱，司机不同意。她希望能从乘客那里借一点“时间”，乘客都冷漠地拒绝了。如果回不了家，她就得死。于是，她只能朝着家的方向跑着，拼命地跑着。时间在流失，等同于她的生命在流失。当她几乎碰到她儿子的时候，时间变为零。她就这样死在了自己儿子的怀里。

而在富人区，富人们除了可以消费高级酒店的服务之外（每晚花费 2 个月的时间），可以用 100 年的时间去赌博，还能获得永恒的生命。对于富人来讲，他们所获得的时间都是从穷人那里剥夺来的。并且，他们还出资建立了“时间规划局”，以监督各区域的流通“时间”是否过多。为了能控制穷人到富人区，他们建立了各个关卡。如果一个普通人要从穷人区到富人区，他至少要几年的时间作为过路费。

穷人，做事非常快，经常能看到跑来跑去的穷人。而富人，有着大量的时间，所以慢慢地吃饭、慢慢走、慢慢地喝着酒聊着天。只要富人不做傻事，他就可以一直富裕下去。

影片中的时间价目表

穷人区		富人区	
物品、服务	价格表	物品、服务	价格表
咖啡	3 分钟/杯	普通客房	2 个月/天
咖啡 PLUS	5 分钟/杯	酒店早餐	8 周/顿
红茶	2 分 45 秒/杯	豪华汽车	59 年/辆
运动饮料	5 分钟 30 秒/杯		
早餐	30 分钟/顿		
长途汽车票	2 小时/单程		
房租	12 小时/天		
电费	8 天		



仔细想一想，就会发现其实现实的生活也是这样的。人，通过劳动消耗了自身的时间，然后获得金钱报酬，再去消费。不同的消费品的价格是不一样的，比如房子，对于这一生活必需品来讲，富人可以轻松拥有一栋别墅，而穷人每个月的工资连一个平方米都买不到。所以有人戏称，我们都是房屋的奴隶(简称房奴)，我们不吃不喝也要花费 30 年才能买下这个房子。这说明时间就像货币一样，是有价格的。再如，银行借钱给你，如果你多使用一个月，就要多支付一个月的利息。这个利息正是时间的价格。

因此，我们要做一个思维转变：学会量化时间价值。有人说了，我会计算时间呀，比如从这里开车到火车站要 1 个小时，百货商店的营业时间是早 10 点至晚 9 点。但这些是不够的，以下是日常的一些消费价格，假设某地的平均工资是每小时 15 元，则我们可以粗略地换算一下不同产品和服务的时间价值。

假设时间代替现金成为流通货币

产品、服务	现金价格	时间价格
一杯星巴克咖啡	30 元	30 分钟
天津至北京的城际火车	75 元	1 小时 15 分钟
三星酒店标准间	400 元	6 小时
北京飞往广州的机票	870 元	15 小时
月嫂服务	6000 元	4 天
新马泰旅游	2 万	13 天
一辆汽车	22 万	152 天
二室一厅	120 万	2 年

那么一个月工资为 6000 元的居民能产生多少时间收益呢？假设 40 天吧（请别争论为什么不是 50 天，或者 60 天。这只是一个例子。）

居民：工作一个月，将得到 40 天的时间收益。这其中 30 天是必须个人使用的，另外的 10 天才是真正的收益。因为你必须为了衣行住食支付额外的时间存款，这样工作一个月能剩下的真实的时间存款可能只有 2 天。然后，再用这 2 天的时间存款去对照上面的表格，就会知道实际上买一套房子需要工作 30 年零 5 个月。

虽然这样的算法很不精确，但是你不觉得这很有意思吗？



因为我们能够用另一个视角来对待“时间”，所以我们才能重视“时间价值”。无论是努力地工作，还是尽情地享受，都可以。但一定不要浪费你的时间。

就在本书第一稿完成一个月之际：2015年9月18日，在腾讯科技有一条类似的新闻：CNNMoney报道，针对全球71个城市的收入和iPhone手机售价进行了统计，然后计算出购买一部iPhone手机所需要的工作时间：

一部iPhone手机的价格相当于：

- 英国伦敦居民 工作41小时（5天多）；
- 纽约居民 工作24小时（3天）；
- 墨西哥居民 工作200个小时（25天）；
- 乌克兰居民 工作627小时（78天）；
- 印度尼西亚居民 工作468小时（59天）；
- 北京居民 工作217小时（27天）；
- 香港居民 工作52小时（7天）。

在这里，我们不讨论这种换算是否准确，我只想让你体验一下，如果把时间当成货币的话，你每个月可以生产多少时间（也就是增加你多久的生存时间），以及不同产品和服务要花费你多少时间（或者说生命）。

如果我们能够正视时间是有价格的，那么我们才能使用“时间价值”去判断“时间价格”合不合理。只有你真正重视了时间，才能学会对于时间的管理。否则，时间管理只会增加你的负担，让你觉得，每天工作与生活就够累的了，为什么还要让我花时间学习这个呢？有这点学习的时间，我不如好好睡一觉，补充一下体力。

为了能够让你的时间管理真正有效果，首先你需要认同以下几点：

- （1）我认同时间是有价格的。
- （2）我会视时间为自己的资源。
- （3）看待任何事时，我都尝试着使用时间来衡量。

你可能会觉得，关于时间的故事你听得太多了。但是，如果你想掌握好自己的时间，请坚持看完这一章，并认真地研究一下第二章，必须知道的时间特性。在了解时间的特性之后，我们就可以精确地衡量时间了。在管理上有句话：没有衡量，就没有管理。所以，我会在第四章介绍“时间如何衡量”，然后，你会惊喜地发现，原来时间的衡量有这么多种方法。

不过，先不要急着看后面的章节，接下来我再分享一部关于时间的电影《源代码》。



1.2 《源代码》反复挖掘单一时间价值



如果你能重新回到过去的那个时间，你能做得更出色吗？



《源代码》描述了一种科技场景：通过量子科技，可以进入当事人的大脑的短期记忆轨迹（大约 8 分钟），反复探索特定时间内发生的各种情况，最终找出谁是引爆火车的凶手。在该剧中，上尉被反复传送到同一列火车上，他被要求在 8 分钟内找到引起火车爆炸的炸弹，以及安装炸弹的凶手。也就是说，让一个人反复进入同一时间同一地点，只给特定的时间，在毫无线索的情况下，达成最终的目的。如果是你，你能在一个陌生的环境里，充分利用这 8 分钟吗？你怎么找到凶手呢？

第一次的 8 分钟

在第一次传送的过程中，上尉在什么都没搞清楚的情况下，浪费了 8 分钟，然后火车爆炸了。

——谁炸了火车？

——我不知道。

——那就回去再体验一次吧。

第二次的 8 分钟

上尉发现了一个事实，在这 8 分钟里，所发生的事情都是一样的，比如在同一时间，同一个人不小心将饮料撒在他的鞋子上、列车员在同一时间开始查票……唯一不同的是，他可以在这 8 分钟内做不同的事情，得到不同的反馈。于是他开始排查哪些人有犯罪倾向。上尉回想第一次爆炸发生在他身后，很快他在卫生间的屋顶找到了炸药，是一个由手机控制的自制炸药，然后时间到，爆炸了。

第三次的 8 分钟

上尉再次被传送到同一时间同一列车上，有了上次炸药的发现，他将时间放在寻找可疑人物上了。他通过对面的女友迅速打听到了同一车厢的一些人员信息，然后他问了一个最关键的问题，之前谁使用过卫生间。进而找到一个上过卫生间并且在火车爆炸前下火车的乘客。不过，引爆者不是该乘客。

第四次的 8 分钟

这次，上尉尝试找到火车保险箱里的手枪，被列车员制服。火车爆炸。

第五次的 8 分钟

上尉想离开这个试验，在 8 分钟内他并没有寻找凶手，而是收集到了谁在背后操控他来参加这项实验。然后，火车爆炸了。

第六次的 8 分钟

上尉知道唯一离开这个试验的方法就是完成任务，找到引爆人。所以，这次



他在第一分钟内快速取得了保险箱里的手枪，并在卫生间里确认了引爆炸弹的手机号码。通过手机号码，上尉找到嫌疑人，并且将嫌疑人的信息迅速报告给试验室里的军方人员。最终嫌疑人被抓捕，第二次爆炸威胁解除了。

看到上面的剧情介绍，你可能会毫不犹豫地放下本书，然后下载这部电影看看。完全可以。等你看完电影后，再回过头来看这本书也是可以的。我之所以引用这段电影，是想对你提出三个问题：

- * 近期你有没有觉得某一件事做得非常差劲？或者后悔做了某件事？
- * 如果你能重新回到那个时间，你会怎么做？你能做得更完美一些吗？
- * 为什么同样一件事，你重复的次数越多，你就越知道如何做得更完美？

任何人都会希望把重要的事情做好，而不是搞砸。但是人无完人，“做错事或者没有把事做好”是任何人都会发生的。就算知道这一点，人们还是会后悔，为什么当时我不能对她好一点呢？为什么我不能多做一些运动，坚持锻炼，那样就不会在体育考试中不及格？为什么我的股票不早点卖掉呢？

那么，我们一起假设一下，如果你能重新回到那个时间，你能做得更出色吗？我想答案是肯定的。为什么能做得更好呢？首先，因为你已经知道了按照原来的做法会导致什么的结果，从而判断当时的行动是否正确，是否可以再改进一步？或者干脆换一个行动方案。其次，你获得了更多的信息，因此你在重新执行这件事时，你的行动更有目的性，更有效率。所以请记住，有两点可以让你的预期结果更好一些，那就是：

- (1) 对行动导致【结果】的预先判断；
- (2) 在行动前尽可能地【收集信息】。

虽然我们无法回到过去的那个时刻，但是对于未来将要发生的重要时刻，只要我们能够尽可能的收集信息并反复演练该行动会导致的结果，那么，一旦那个时刻真的来了，你的成功率会大大提升。

学习时间管理的目的

单纯地为了管理时间而做的时间管理是没必要的。时间管理的唯一产出就是将成功率提升。比如你的工作业绩，比如你的婚姻和家庭状态，比如你的健康身体，这些都是来自于你所投入的时间而取得的回报。正所谓，你的时间在哪里，你的成就在哪里。切记，不要认为，我有了不错的闹钟工具，我的任务列表非常清楚，做完一个划掉一个，所以我不需要再学什么时间管理了。我想再次强调：

时间管理的目的，不是将你的时间充分塞满，并且不断地挤时间做更多的事（视时间为消耗品）。

时间管理的真正产出：你成功的次数与质量越来越高（视时间为投资品）。



那么，你是当时间视为消费品呢，还是视为投资品呢？看看以下哪些表现更接近于你的真实想法。

把时间视为消耗品的表现	把时间视为投资品的表现
今天这事我不想做，明天可以继续做呀 我已经够忙了，没时间去学英语 距离我上次去电影院看电影已经两个多月了，所以我最近打算去看场电影 我才 20 岁呀，这些事都是 40 岁以上的人才会考虑呢 我很早就买了健身年卡。只是我太忙了，办完了只去过三次	为了拿到证书，我必须上满 60 小时的课 每天花费 2 小时练习口语，半年后就可以通过同声传译的考试 现在每年给孩子每月存 1000 元，等到他上学时，保险公司会支付他的学费和生活补助

也许你会说：我有投资时间在学习技术上，投资时间在扩大人脉上，投资时间在减肥上。非常好，但是你要将投资的时间统计（衡量）出来，再与回报结合起来，来计算你的投入是否合格，回报率是否合适。接下来，请体验一下本书有哪些让你觉得新鲜的内容吧。

2. 时间观念的共识

“个人时间”管理实践的三个阶段

第一阶段	第二阶段	第三阶段
<ul style="list-style-type: none">• 时间观念共识• 常用时间工具• 从每天改变	<ul style="list-style-type: none">• 提升时间效率• 防干扰、聚焦• 防止返工重做	<ul style="list-style-type: none">• 朝着目标规划你的时间

从这一章开始，我们将进入个人时间管理的第一阶段中的第一步：时间观念的共识。并且在每节都会教大家一些现在就可以使用的小技巧。



2.1 今天是什么日子？——时间的多样性



我最怕老婆问我的一句话是什么？
——“亲爱的，今天是什么日子？”



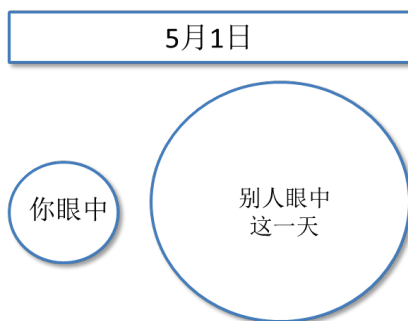
你知道我最怕老婆问我的一句话是什么吗？“亲爱的，今天是什么日子？”

每当这个时候，我的脑袋都会飞速旋转，今天是什么日子？结婚日？领证日？生日？某家店庆？最后，实在想不起来，我就如实地说，今天是几月几号星期几。然后，老婆带着愤怒的眼光丢过来一句，今天是咱们第一次在公园约会的日子，你都会忘！

这种类似的经历相信大家都会遇到过。每一天似乎都有不同的意义。其实，时间是多维的，大家要充分领会这个概念。以下是我总结的几种时间的常见形式。

- 年-月-日：此法多用于单据上的签字使用，比如去银行办业务，或者吃饭后给的机打发票，都会很详细地记录年月日。表达此单据的实际发生时间；
- 月-日：生日、结婚纪念日、高考日、店庆日、特殊的节日；
- 日：每月的第几日，而不是指从1月1日开始计算，第多少日。此表现形式一般为发工资、信用卡还款、女性例假、手机充值日；
- 周几：用于工作上的周例会、车牌限号、健身时间表、俱乐部活动表等。
- 倒计时：距离某一特定的日期，还剩下多少天。比如高考倒计时；
- 工作日/节假日：娱乐场所会根据不同的日期设定不同的售价标准；
- 农历/阳历：这是中国特有的时间维度。农历是以月球为基准划分时间的。所以农历对农作物的生长起到非常重要的作用。农历与阳历是不能一一对应的；
- 春、夏、秋、冬：寒假、暑假；
- 12 生肖：代表每个人的生肖，12 年一循环；
- 12 星座：将一年划分为 12 个时间段的方法。

同样是 2015 年 5 月 1 日，它所代表的时间是完全可能不同的。五一国际劳动节（节假日），也可能是某人的结婚纪念日，并且是手机话费充值的日子。



我相信大家都会认同时间是多维的这个观点。但是，这与我们的时间管理有什么用呢？接下来我们做一个练习，请在月历上标出所有你觉得重要的日子。这



里包括对你重要的日子，对你朋友重要的日子，公认的日子。然后看一看，这个月历上你一共标注了几天，还有哪些天没有标出。

【在月历上标注】

那么，请跟我按照以下顺序开始标注吧。

- 这个月内，有没有人过生日？你，你的朋友和家人，你朋友的孩子；
- 这个月内，有没有朋友或客户的新婚日期，或者结婚纪念日？
- 有没有法定的节日，比如劳动节，清明节，端午节，儿童节，春节；
- 有没有商家的节日，七夕节，情人节，父亲节，母亲节，圣诞节，复活节；
- 标出每月会员卡打折或优惠的日子；
- 标出你或者你老婆的例假日期；
- 标出每周自家汽车限号的日子；
- 标出每个月发工资的日子，以及信用卡还贷款的日子；
- 标出每月交网费、交电话费的日子；
- 标出星座分界日（比如，天秤座结束天蝎座开始）；
- 标出农历的初一和十五；
- 标出每周工作例会的时间，以及本月内预计要开会的日期；
- 标出本月报销的截止日期、或者考试的日期。

随随便便，我们就能标出这么多日期来，而这些日期都代表了不同的含义。由此可以看出，随着你年龄的增长，你要面对的时间约束条件就越多。你要顾及各种各样的重要日期，不能错过或忽略这些重要日期。

一	二	三	四	五	六	日
27 十二	28 十三	29 十四	30 十五	31 十六	1 十七 建军节	2 十八
3 十九	4 二十	5 廿一	6 廿二	7 廿三	8 廿四 立秋	9 廿五
10 廿六	11 廿七	12 廿八	13 廿九	14 初一	15 初二	16 初三
17 初四	18 初五	19 初六	20 初七 七夕节	21 初八	22 初九	23 初十 处暑
24 十一	25 十二	26 十三	27 十四 中元节	28 十五	29 十六	30 十七
31 十八	1 十九	2 二十	3 廿一 抗战胜利	4 廿二	5 廿三	6 廿四

原来每天都是那么重要！

原来我的可用时间这么少！

也许你会说，别人的生日和结婚纪念日与我也没有关系呀。恰恰相反，如果你能记住更多的别人的重要日期，对你来讲，你的社会关系越稳定。试想一下，当你接到一个不常联系的同学电话时，对方第一句就是“祝你生日快乐。”你会怎么想？天啊，没想到我们这么久没有联系了，但他这么关注我。那种无形的感



动和满足绝对不是花钱可以买到的。同样，这些事情对你来说，非常容易，只要将他们的重要日期标在你的月历上，并且每天固定时间看看今天是谁的重要日期，然后打一个电话，或者发一个微信。就这么简单，但收获了满满的友谊。

【记录特别的日子】

当我发现这个秘密后，我开始有意识地收集朋友或者客户的重要日期，时不时在聊天中获得对方的重点日期。比如，看您的做事风格，你一定是双子座的吧？你看我猜准了吧，你是几号出生的呢？您的孩子上小学了吗？他几年级了？是几月几号的生日呢？后来，为了能够讨论更多关于日期的话题，我都会将著名的人物的诞辰日都标到月历里。这样，我就会说：“哇，你的生日竟然与鲁迅是一天呀，真了不起。”

如果你能收集特殊纪念日期不超过 50 个，那么可以使用手机闹钟来记录。但如果你像我一样收集了大量重要日期的记录时，手机闹钟感觉就不太好用了。

到目前为止，我所记录的朋友的特殊日期已经超过 2000 条了。基本上每天都是一个重要的日期。当然是针对不同的人，而正是我关注了这些人的重要日期，我与他们产生了固定的联系。

技巧：收集客户的生日、结婚纪念日、孩子生日等。

把 2000 多条的重要日期都输入到手机的闹钟里是很麻烦的，为什么呢？

- 手机工具都是一条一条的输入。要录入几千条，那是相当累的；
- 每一条都设置一个闹钟的话，同一天提醒重要日期就要超过 3 条。那是相当烦的；
- 手机里闹钟列表 2000 条，查询关键闹钟记录时是相当不方便的。

对于熟悉 Excel 的人来说，将所有重要日期都放在一个 Excel 里。并且为 Excel 设制筛选“月”和“日”。这样，每天到公司的第一件事，就是打开这个 Excel，看看今天是谁的重要日期。这个习惯又简单，还容易操作。

技巧：使用 Excel 每日提醒：今天是谁的生日。

【工作日与节假日】

正如上面所谈到的，工作日与节假日也是时间的一种维度。而在实际的生活，这两种不同的日期的性质是不同的。工作日一般是指周一至周五，节假日是

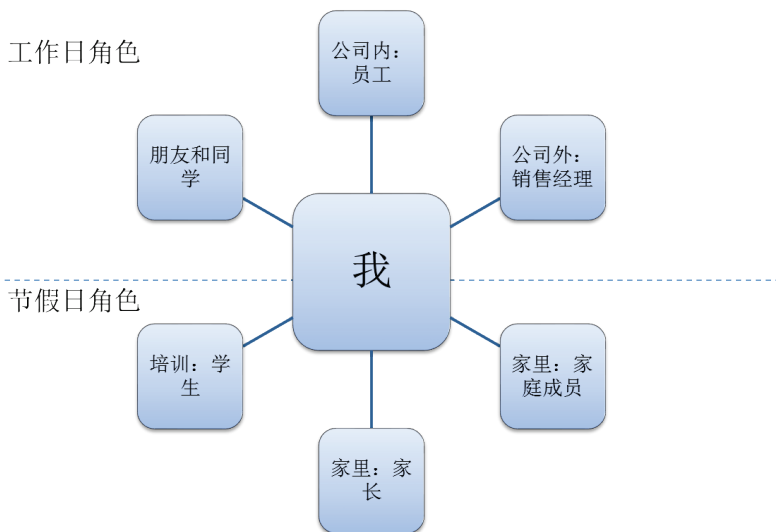


周六、周日以及国家法定节假日。工作日里，你要全身心地工作，为公司贡献价值。工作日的时间是不由你自己控制的。比如，你想在周一外出办点私事，就要请假。请假要上级领导批准，才能真正的外出，同时会在月末薪金里扣掉这部分。因为你请假时没有给公司带来应得的价值。所以，在工作日里，你的自由时间很少。虽然工作的正常时间是 8 小时，但你花费在交通上的时间、午饭上的时间都是辅助工作的 8 小时。这样算下来，每天你会花 10~11 个小时在工作相关上。再扣掉 8 小时的睡眠时间，实际上还有 5 个小时。扣除晚餐、家务、洗漱等时间，可安心利用的时间也就 2 个小时左右。

节假日则不同，一天 24 个小时，扣除 8 小时以外，16 个小时都是你的自由时间。你可以决定去哪，或者做什么，或者什么也不做，在家里宅上一天。随着人们消费意识的提升，利用周末短期旅游也是常见的了。

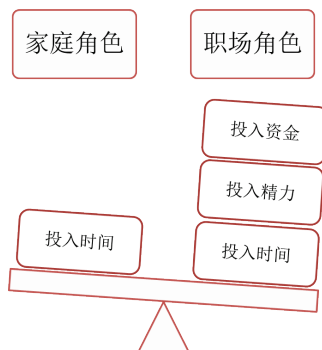
工作日与节假日对比

	工作日	节假日
特征	时间被卖给了公司，一切以完成公司任务为主。时间不自由	可自由支配，随心所欲
时间价值	公司为你的时间支付报酬	没有收入。但会有很多消费，比如旅游，逛街购物
时间的贡献	按公司的意愿，增加公司的价值	可以用于增加自我的价值（充电）
角色差异	同事、上级、下属、客户	家长、孩子、学生
行业差别	一般行业	服务行业
备注	上班時間有点，下班沒点	周末加班很正常





这两者的差异如此之大，导致在时间管理上要区别对待。比如，工作日的时间表以工作为主，而节假日的时间表以家庭、生活、健康、自我增值为主。两者不能混乱，后面的章节也会谈到此事。



提高时间效率（以下章节会讲到），在固定的时间做固定的事，才会让你的单位时间产出更高。就像，每天早上都锻炼，这样持续下来，你的身体的每个器官都会习惯这个节奏。就算哪一天你的闹钟没响，你的身体也会自动把你叫醒。这叫作生活规律。

在工作中也是这样，一般月末是财务结算的日子，月初是定规划的日子。一旦你能将这些事情都固定下来，那么可以管理好你未来的时间，不至于每天都是在想，今天应该做什么了呢？今天是什么日子？

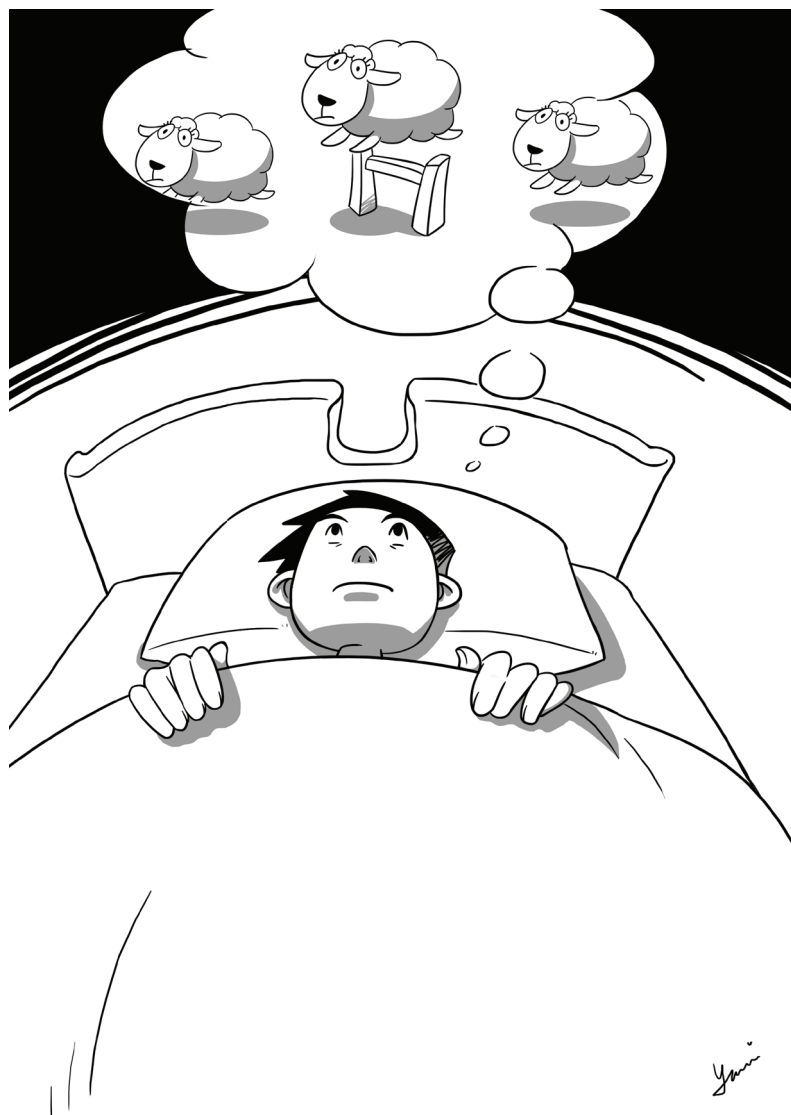
正是由于时间是多维的，所以你要将不同时间维度的重复性任务填好。为了防止重复性任务忘做了，你就要上闹钟，以提醒自己。十年前，闹钟只有一个功能，每天定时闹铃，每天只响一次。现在的闹钟已经全然不同了。如果你的手机是智能手机，你下载一个“正点闹钟”，你会发现原来闹钟已经发展到这个地步了！（关于正点闹钟的使用，后文有详细介绍。）

本节重点

- 学会在月历上标注事项
- 学会收集客户、朋友的特别日期
- 学会在工作日与休息日的角色转化
- 注意节奏



2.2 排队、玩碰碰车——时间的差异性



当你全身心投入地做一件事时，你的时间会过得非常快，因为你在这个时间内的精神被激发了。当你对某件事有抵触情绪时，你会觉得时间过得非常慢。



在游乐场排队玩碰碰车时，我们总感觉怎么每场碰碰车的时间那么长呀？而轮到我们上场时，我们却觉得还没怎么玩呢，怎么一下子就结束了？同样，当你在上英语课时，你可能觉得这 45 分钟怎么这么漫长呀，而当你观看一部美国大片时，你会感觉 90 分钟也不过瘾。为什么同样的时间会产生不同的时间感觉呢？原因只有一个，你的心态不同。

当你全身心投入地做一件事时，你的时间会过得非常快，因为你在这个时间内的精神被激发了。当你对某件事有抵触情绪时，你会觉得时间过得非常慢。我总结了一些会让感觉时间变慢的时刻：

- 等待结果的时候。考试结果，晋升结果，XXX 出具的证明材料；
- 被迫锻炼的时候。为了减肥，为了塑身，为了参加比赛；
- 心情低落的时候，失恋了，被老板骂了，被客户放鸽子；
- 极度抵触的时候。讨厌讲话的人，讨厌这个议题。因为它，我不能参加另一个活动。

记得小的时候看过《聪明的一休》卡通片，里面有这样的一个情节。将军要求安国寺里所有的和尚都去听他表演乐器，因为他表演得很差，大家都不愿意听，但出于对将军的服从，还不得不忍耐着听，一个个都表现出苦恼的样子。聪明的一休和尚给大家出了一个谜题：什么东西是 3 个头，4 个眼睛，5 个手呢？于是，大家都思索答案时，这样时间过得非常快。等将军演奏结束时，竟然有和尚表示，“怎么这么快就完了呢？”这让将军很是高兴，以为大家都非常喜欢他的演奏。实不知，其实大家都在思考一休的问题。

技巧：在无聊的等待时，开动左脑做练习吧！

这种方法很有效。曾经因为工作原因，我要经常往返上海和天津两地。有时行程比较突然，飞机票全价太贵，就要坐火车，在火车上度过漫长的数个小时。如何在火车上利用时间呢？我的做法如下：

- 看电子书，直到没电；
- 和火车上其他人聊天；
- 和其他人玩游戏；
- 喝一瓶啤酒，然后睡觉。

有人会问了，你随身都带着游戏工具吗，比如扑克牌？接下来，我介绍给你一个游戏，不用带任何东西，随时随地可以玩，而且稳胜不败。



游戏名称：数数的游戏。

游戏规则：两个人从 1 开始，轮流加数，最多加 3，最少加 1。谁数到 35，谁输。

例如：甲开始数，甲：1。乙：2,3（加了两个数）。甲：4,5,6（加 3 个数）。乙：7。甲：8,9……直到一方数到 35，则输。

看起来，每次加多少数都是随机的，根本无法预测谁最后数到 35。但恰恰相反，如果一个知道窍门的人基本上是不会输的。窍门就是，想胜的一方一定要数到以下几个数字。

34, 30, 26, 22, 18, 14, 10, 6, 4, 2

只要你能数到 34，对方只能数 35。对方输。

只要你数到 30，对方无论数 1 个数，还是数 2 个或 3 个数，你都可以加相应的数，数到 34。以此类推，只要你能尽早地数到上面的数字，那么接下来就是和对方凑数了。对方数一个，你数三个。对方数二个，你数二个。对方数三个，你数一个。你要保持你们一个回合只数四个数，就可以了。当然，为了迷惑对方，在前期数数的时候，你可以随意数。快到结束的时候，再保证按上面的规律进行。

兄弟，咱做个游戏：
数数，谁输了请吃
饭如何？

行呀！怎么玩？

其实，现代人已经离不开手机了。手机可以提供各种消磨时间的方法：游戏、视频、电子书、聊天、刷朋友圈，等等。有一个关于上厕所所需要时间的笑话：

- | | |
|------------------------|-------|
| • 上厕所 | 5 分钟 |
| • 上厕所+手机 | 10 分钟 |
| • 上厕所+手机+WiFi | 30 分钟 |
| • 上厕所+手机+WiFi+充电宝（或电源） | 无限 |

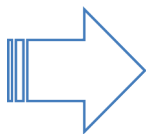
如果没有手机，或者手机没电了，或者不能玩手机，怎么办？我再建议一种



思维练习：【发现不同之处，What if I do】。在一个你觉得无趣的时间里（比如开大会），你要用眼睛去发现有哪些不同之处。就像玩“大家来找茬一样”，比如：

- 今天会议列席人员的位置排列是怎么样的？
- 这次会议有谁没有来呢？
- 除我之外，还有谁也是觉得无聊？有哪些人听得津津有味？
- 这次会议有几段内容？每段内容花了几分钟？重点在说什么？
- 说到某一段时，听众的反应是什么呢？

“发现不同之处”是一种观察力的锻炼。这种技能是无价的。人的大脑时刻接收来自不同感官的信息，如眼睛看到哪些东西，耳朵听到哪些东西，皮肤上的汗毛有哪些反馈，内部的神经有哪些变化。为了让人的头脑更集中思考，大脑会主动过滤一些“无关紧要”的信息。这就导致我们经常性地忽略周边的事物。“发现不同之处”就是对大脑过滤的反向练习，让大脑在“无关紧要”的信息中找到“与众不同”的信息。还记得日本卡通片《侦探柯南》吗？他的观察力才是解开一切案件的关键因素。所以，在你觉得时间无趣的时候，最好将时间投资于观察力的练习。



思考一下，你今天发现什么不同之处？

“What if I do”是一种假设推理的过程。这与观察力提升不同，观察力是要求“你看得到吗？”，而推理过程的练习“你会怎么做？”还是以开大会为例，如果是你来主持这个会议，你会怎么做？

- 如何召开这种规模的会议？
- 如何准备发言稿，发言时间控制在多久？
- 如何控制现场的氛围？如何杜绝听众玩手机？
- 会议后安排什么样的工作，才能让会议的精神传递下去？
- 这类会议可不可以取消，取消后果是什么？有没有代替开会的方法？

假设推理过程是锻炼大脑推理能力的最有效方法。这种练习可以让你的大脑思维更有全局观，更有逻辑性。甚至还可以通过你的推理，结合到别人的实践，来验证你的推理结果是否成立。在任何“空闲”和“无聊”的时间段，我都会做“发现不同之处”练习，以及“what if I do”（如果是我会怎么做）的练习。前者让我看到以往忽略的事情，后者锻炼了我的预判能力。无论你做哪一种练习，你都会发觉，时间过得好快呀！



如果你来做，你该怎么做？



说了这么多，我只想表达一个时间观念：时间是公平的，但由于我们的心态不同，反映出来的感受也会不同。当我们争分夺秒地完成任务或考试时，当我们和喜欢的人在一起时，当我们一起娱乐时，时间都会过得飞快。当我们抵触时、当我们等待结果时、当我们疲劳时，时间就会过得很慢。既然，**我们的心态可以改变时间的快慢感受**，那么，请行动起来，用正确的心态对待你的时间吧。

无聊的时候怎么办

- 看手机、玩游戏
- 手机没电了：玩智力游戏
- 手机没电+没认识人：锻炼观察力
- 手机没电+没认识人：如果是我，该怎么办



2.3 后悔药和早知道——时间的未知性



就像世上没有“后悔药”一样，世上也没有卖“早知道”。

“未来”和“过去”的价值都是无价的。



无论是在公司，还是在大街上，你都能听到人们在谈论，这次股市大盘冲到4000点了，要是我早入市就好了。或者，你也会听到有人说，如果当初我能拿下这个资格认证，我现在就符合晋升的条件了。后悔当初没有做XXX，这是最常见的事情。但是，正如老话所讲，这个世上没有卖后悔药的。与其后悔，不如亡羊补牢，及早动手。

因此，日省其身是非常必要的。每天早上，抽出一点时间，思考一下昨天有哪些事情没有按计划发展，哪些事情应该放到首位来处理，以此来调整今天的工作任务。每天晚上，在睡觉前，安静地想一想今天白天有哪些事情没有做好，哪些时间没有充分利用。以下是我经常思考的问题：

- 今天我的时间都充分利用了吗？工作的时间是否有产出？运动的时间是否充足？休息的时间是否已经恢复最佳状态？有哪些时间是丢掉了？
- 今天我有遇到一些选择题？这件事真的值得我花这么多时间去做吗？我选择和朋友吃饭而没有选择自己吃，这是明智的吗？如果明天有类似的选择，我能否做出最合理的选择呢？
- 今天我是否遇到一些突发事件？他是否打乱了我的计划？它发生前是否有预兆？我今天的时间表是否太满了，导致一个事件引发了其他事件的无法完成？
- 今天我排的计划是否被修改了很多？明天怎么安排，才能不被打乱呢？

为了能让自己养成思考的习惯，我的做法是将【时间作息表】随身携带。在公司，我可以时不时地打开它，看看今天有哪些事情已经做了，有哪些还没有做。而晚上，也打开它，看看今天哪些事做得不到位，或者浪费了时间。这已然成为我的一个习惯了。

任何让我后悔的事件我都会标注在日历上，也提醒自己，不要再犯同样的错误。当然，后悔的内容必须是近期的，不能后悔几年前的事。另外，后悔不是结束，而是开始。你觉得哪些事情该做了，那么请安排计划，将该计划放到你的时间表里，然后开始做吧。

就像世上没有「后悔药」一样，世上也没有卖「早知道」。因为“未来”的价值是无价的。比如，如果你知道股市明天大涨，你会想尽所有办法借钱，全部买进去。如果，你觉得股票最多赚10%不过瘾，那么就去买赛马吧，最多可以得到50倍。如果再不过瘾，就去买彩票吧！同样，“过去”的价值也是无价的。如果你看过电影《终结者系列》，你会发现，如果能改变过去，那是多么美好的一件事呀。

好了，不做梦了。喝口茶，醒醒吧。

人们对未知是恐惧的，这就是时间的另一个特质。如果有什么东西值得富翁



花大钱来购买，总结下来只有两点。一，如何使自己剩余时间的加长；二、降低未来的不确定性。

事实证明，确实有人能够通过对现在的验证，预测到未来的状况。比如一个对人口研究的学者，通过近期各城市的人口统计数据，就可以准确地预估未来某些城市会成为经济点，该城市的相应资源（如汽车牌照）将成为稀缺资源。再比如，著名的 7-11 零售商店的店长都会根据天气、节假日来预测明天哪些单品会成为畅销品，从而及时下单，获取大的机会利润。这种预测都是建立在对行业知识的深入了解，才能对未来有准确的预见性。

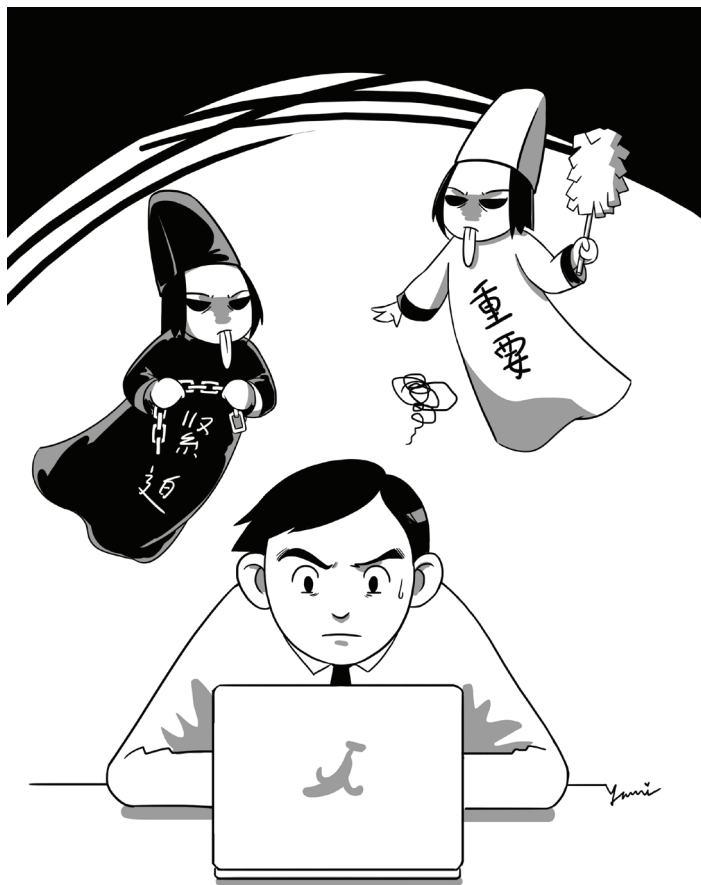
当然，预测也以大的趋势为主，一般不可能精确预测到某一天将发生特定的事情。

本节重点

- 每天早上，思考昨天哪些事没有做
- 每天晚上，思考今天时间如何度过
- 预测明天，在于仔细分析“现在”



2.4 紧迫和重要——时间的分类



紧急好判断，重要不好判断

要做的事、重要的事分不清楚

很多人认为，紧迫的事，就是重要的事



我们都知道，和时间相关的任务事件，最常见的分类是按紧急、不紧急、重要、不重要分成四个象限。但是，在我调查后发现，大部分受访者是无法准确地将事件分类的。如果不能正确地分类，自然也就不能投入正确的时间来处理相关事件了。

如果你不相信，那请不要往后翻，请你和我一起填写这个调查问卷吧，假如现在是周四，请将以下任务打上两个标签“紧急”/“不紧急”，“重要”/“不重要”。

序	任 务	重要、不重要	紧急、不紧急
1	明天上午有工作例会，有 15 分钟是我汇报		
2	今天刚和客户通过电话，约的周三上午拜访		
3	老板在出差时给我电话，立即想看竞品分析资料		
4	听说《从零到一》不错，我准备读读看		
5	同为吃货的朋友约我周六晚上去吃海鲜		
6	明天是老板助理的生日		
7	下周一要提交上周的工作总结		
8	为办理银行贷款手续，我要在某工作日外出		
9	每天至少有 5 条 OA 审批要通过我这个节点		
10	本周四和老爸老妈吃饭，庆祝他们的结婚纪念日		
11	同事请我帮他做一份资料的汇总，老板看		
12	下周一的高管会议，由我们部门来负责会务工作		
13	今晚是我最喜欢的电视剧大结局		
14	同事离职了，他邀请我们今晚吃饭		
15	周四，我要参加公司组织管理干部能力提升培训会		

第二步，为上述任务标完“紧急”/“不紧急”，“重要”/“不重要”的标签后，请将 15 个事件在如下表格中一一填写。



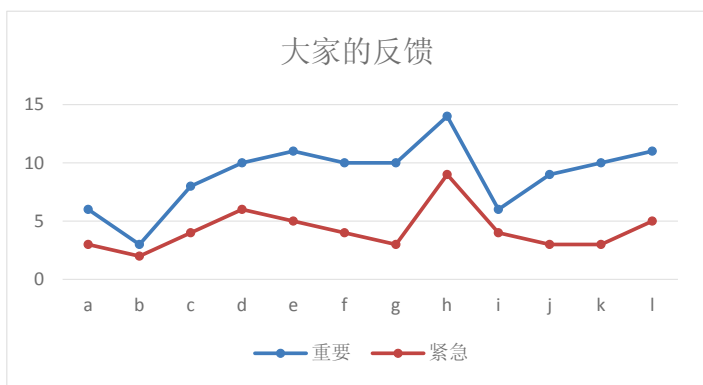
	紧 迫	不 急
重要		
不重要		

填好了吗？非常好。接下来，我们先不分析你的结果，来看看我收集到的几个朋友的真实反馈数据。

在一个周三早上 10 点，我向十几位网友发了上述的问题，请大家帮助填一下自己真实的判断。于是得到了一些样本答案，他们虽然不能代表整个母体，但是其中不乏一些观点是可以解释研究的。

统计结果一：【紧急好判断，重要不好判断】

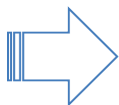
人员序号	重 要	紧 急
a	6	3
b	3	2
.....
平均个数	9	4.25



通过对每位所选的重要个数，紧急个数，我们可以看出，每个人选重要的平

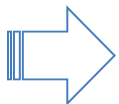


均个数为 9 个（15 个是总任务数），而紧急的任务个数平均是 4.25 个。也就是说，大家很容易判断出什么是紧急的。因为只要看发生时间与计划时间的差值，然后时间紧迫的任务自然就是紧急的。而什么是重要的呢？



非常容易判断是否紧急，但是无法判断哪些重要，哪些不重要

在做这个练习的时候，曾经有一个老朋友问我，这么多任务中选择重要和紧急，会不会太复杂了？我的回答是，如果在少数几个任务中选择，是很容易比較的，做决定自然也容易。但是，我们每天都会面临着大大小小的各种事件，如果我们连这 15 件最常见的事件都无法处理的话，那么如何处理好越来越多的事件呢？



任务一多，更难选择哪些重要了

【要做的事、重要的事】

有一个朋友回答我，除了看电视以外，都是重要的事。好吧，我尊敬客观事实，所以我没有立即针对他的观点进行解答。事实上，我们经常会在判断什么是“要做的事”和“不要做的事”，这种判断看起来很容易，但是往往忽略了一个问题，那就是要做的事太多了。他们都一样重要吗？如果都一样重要，那我们的精力该如何分配呢？所以，我建议各位朋友将自己的任务在重要度上分成三个选项：不重要的事，要做的事，重要的事。

不重要的事，代表着这事不做也罢，我不在意，对我也没有太多负面影响。

要做的事，代表这事应该做，不做不好。但是对我来讲，意义也不是特别大。

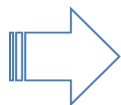
重要的事，代表这事不做，就出大问题了。或者，这事做了，我的收益会最大化。

如何处理“要做的事”和“重要的事”呢？一般“要做的事”可以顺便做了，或者交给你的朋友帮你去处理。你相信，做这件事不难，只要做了就好。而“重要的事”是要你亲力亲为的，就算你交给下属去完成，你也要时刻要求下属汇报进度。也正是因为重要，所以你会投入更多的时间和精力去达成它。

尽可能地减少“重要”这个标签。当你认为有 9 个重要的事情时，你可以问问自己，在这 9 件事中，哪些更重要呢？因为，只有分出哪些是真正重要的事，你才能集中精力，在任何时候都朝着这个目标去努力。在这次调查中，确实有一



位朋友在选重要的任务中，只选了三项。而他，则是一家企业的领导。还有两位朋友，他们的回答还包括了重要性的排序，最重要的放在最前面，可见他们的工作是很严谨的，思考很全面。



通过排序，能找到最重要的事

接下来，我们看看每个样本认为重要的事有哪些？我选择了排在前 4 位的重要的事情：

TOP 1 下周一要提交上周的工作总结

TOP 2 约访客户周三见面

参加管理干部培训

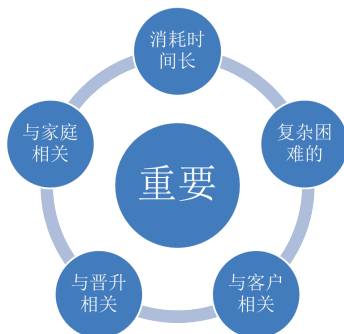
和父母一起庆祝纪念日

TOP 3 办理个人银行手续

组织高管会议

TOP 4 明天会议上个人 15 分钟的汇报

通过以上的选择，我们可以看出人们心目中的重要事情：工作量大、消耗准备时间长、或复杂程度高的事，亲情方面的事，与客户相关的事、个人晋升方面的事。



比如，做一周的工作总结。大家都觉得这要总结一周的东西，那要写的多复杂呀。想着就头大，但又不能不做。所以设定为“重要”。其实呢，如果工作目标够清楚，只要在总结上写明了执行结果与预期目标的差异，以及需要得到哪些支持，或者是否改变预期目标等信息即可。如果你的周工作总结都能写出 5000 字，或者 30 页 PPT 的话，那你的领导会疯了。所以，这类事情只要找到方法，就能降低其复杂程度。因此，在后面我也会介绍大家，如何利用好模板或者榜样



（向导）的力量，简化你的工作。

拜访客户确实很重要，因为客户会为企业带来收入。客户就是上帝，但是拜访客户也是有流程的。比如，初次见面时，大约会见多长时间，分哪些内容讲，带上哪些资料。再次拜访客户时，是否将客户上次的疑问能够解答清楚。作为商务人员，拜访客户是再正常不过的工作。因此，如将客户标注为重要，更深一层的含义是想告诉老板，你看，我在做对公司非常重要的事。你要奖励我哦。

能够参加管理干部培训说明你已经是具有领导潜力的人了，这种培训自然是公司组织的。如果这种培训的结业考试非常难，通过率很高，那么对你来讲确实有必要准备一番，到处打听前一届出了哪些考题，是怎么样的考试形式。但就我所知，管理干部培训不是专业技能提升的培训，因此，更多的是管理能力、团队合作能力、战略判断等方面。所以，只要以平稳的心态，到时间去参加就好了。因为，这只属于“要做的事”，还算不“重要的事”。

当我看到大家几乎一致地认为父母结婚纪念日很重要时，我只想问一件事：你知道你父母的结婚纪念日是哪天吗？你会把它设在你的闹钟上吗？大多数孩子连父母的生日都不知道，更别说其他对父母来讲有意义的日子。如果你现在真的不知道，没关系，去问问好了，然后设个闹钟。这事，真是很重要。

办理个人银行业务，或者到某个政府部门去办手续，这事确实要做，而且要尽早做。因为无论是银行还是政府部门，做事都非常慢。但是，这更应该属于紧急但不重要的事。

组织高管的会议，这件事我个人认为是非常重要的事。高管的时间是宝贵的，如果高管在开会时因为会务准备不足而中断或延期，那么对于企业的损失是非常大的。所以，我在台湾企业为准备高管会议时，经常要一个会务组来做会前准备：确认参会人员、接机与统计宾馆、收集汇报资料、摆好桌椅和桌牌、测试视频播放、测试电话会议装备、准备电池等工作。而在会议过程中，至少会留一名会务来解决会上突发的事件。总之，所做的一切只为了让高管的会议进行得更顺畅。

明天会议上个人汇报 15 分钟重要吗？我想大家更多的是视听众是谁而判断是否重要。如果听众是本部门的，那我完全可以随意总结一下，15 分钟很快就过去了。如果听众是总经理，我想，任何人都要预演多次之后，才敢于登场汇报。事实上，15 分钟是一个很长的时间了。大家还记得《源代码》吗？短短的 8 分钟经过反复演练，可以发挥到极致。而现在流行的“逻辑思维”（罗振宇的微信公众号）每天也只是播放 60 秒，而在这 60 秒内包括了大量的信息。最后，这 15 分钟不是单纯的你个人时间，而是集体的时间。你的汇报也许会给其他与会者重要的信息。如果你浪费了这个时间，同样也是浪费了其他与会者的时间。在后面的章节，我会专门介绍如何对待会议，将会议变成一项高杠杆的工具。



接下来，大家可以自己判断一下，以下被标注的重要事件是否真的重要呢？还是归为“要做的事”或“紧急的事”更好一些呢？

序	任 务	重要、不重要	紧急、不紧急
1	明天上午有工作例会，有 15 分钟是我汇报	9	6
2	今天刚和客户通过电话，约的周三上午拜访	11	3
3	老板在出差时给我电话，立即想看竞品分析资料	4	12
4	听说《从零到一》不错，我准备读读看	1	
5	同为吃货的朋友约我周六晚上去吃海鲜	3	
6	明天是老板助理的生日	5	1
7	下周一要提交上周的工作总结	14	2
8	为办理银行贷款手续，我要在某工作日外出	10	
9	每天至少有 5 条 OA 审批要通过我这个节点	5	8
10	本周四和老爸老妈吃饭，庆祝他们的结婚纪念日	11	
11	同事请我帮他做一份资料的汇总，老板看	7	8
12	下周一的高管会议，由我们部门来负责会务工作	10	3
13	今晚是我最喜欢的电视剧大结局		
14	同事离职了，他邀请我们今晚吃饭	6	2
15	周四，我要参加公司组织管理干部能力提升培训会	11	

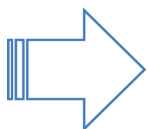
【错误：紧迫的事，就是重要的事】

当我统计出结果之后，我很好奇，为什么“老板交待立即要看竞品信息”这件事没有几个人认为它是重要的事呢？而几乎所有人都认为它是“紧急的事”。经过询问，我才知道，原来大家的思维是：**凡是紧迫的事，就是重要的事。**

紧迫而重要的事情会让人集中精力尽快完成，并且完成后产生了很好的成就感。一旦紧迫而重要的事做完了呢？人们开始做“紧急而不重要”的事。人们总是觉得，这事很紧急，我能很快地处理完了，所以不断地应对紧急但不重要的事。往往，这样的结果就是做事时总是被各种打断。比如，你正在写一份工作总结时，突然电话响了，你接起来一听，是好久不见的同学，他知道你在这个公司工作，



想问问你做哪部分，你们之间是否有合作的机会。于是，你认真地解答了他的问题，并拍着胸脯说，一定帮他找到适合的机会。因为，你觉得他是你重要的同学，这时打电话过来肯定是紧急的，自然要立即处理。接着，你又花了几分钟才把思路回到写工作总结上，突然又有微信提示。充满好奇的你一定看看是谁发来的微信。又过了一会，一个同事从外边回来，一进部门就和另一同事大声聊天，让你被动听他们对话。总之，人们最容易被打断了。只有目标明确并且懂得专心做事不受打扰的人，才能在规定的时间里完成他的预期结果。这种人的时间管理意识是比较强的。



思考：紧迫的事，就是重要的吗？

【特别的测验】

还记得我在做这个调查时，特别注明了是周四上午 10 点吗？其实我同时还在做一个实验，那就是看看有多少人能够不被打断。毕竟这份调查是没有酬劳的，属于帮忙而矣。这种任务摆在你面前时，只要解释一下，就可以免于打断原手头上的工作。在这次调查中，只有四个人回复我，“我现在正在工作，晚一点回复你”。我知道，他们的时间意识是很强的。而其他回答的人基本都是被我成功打断了。这个实验不是想伤害各位自尊，只是提醒各位，在专注的时间里，尽量不要被打断。

顺便说一下，说晚一点给我答复的人，到了当晚 22:00 都没有回复我。我想说，保证任务不被打断是重要的，但守信用也是同样重要的。

【紧迫——重要四象限】

那么，对于常人而言，每个象限应该放哪些事情呢？请参考以下四象限表格：

	紧 迫	不 急
重要	<p>第一象限</p> <ul style="list-style-type: none"> • 名誉危机、病危 • 不确定性高、时间紧、收益大 • 最后期限接近的重要任务 • 严重影响目标，晚一天影响更重大 	<p>第二象限</p> <ul style="list-style-type: none"> • 准备、筹划工作 • 预防 • 价值共识 • 建立关系 • 科研、创新工作 • 能力提升、锻炼身体



(续表)

	紧 迫	不 急
不重要	第三象限 <ul style="list-style-type: none">• 干扰, 某些电话• 某些临时会议• 取快递• 送别• 突发要处理的事	第四象限 <ul style="list-style-type: none">• 琐事, 打发时间• 发呆、走神• QQ 微信聊天, 刷贴吧和论坛• 无目的浏览新闻• 过多地看电视

四象限的应用不仅对个人是好处, 对公司也有相同的作用。经过调查统计, 业绩好的公司与业绩一般的公司在时间上的分配比例(业绩好的用粗体字、【】表示)有如下的差异:

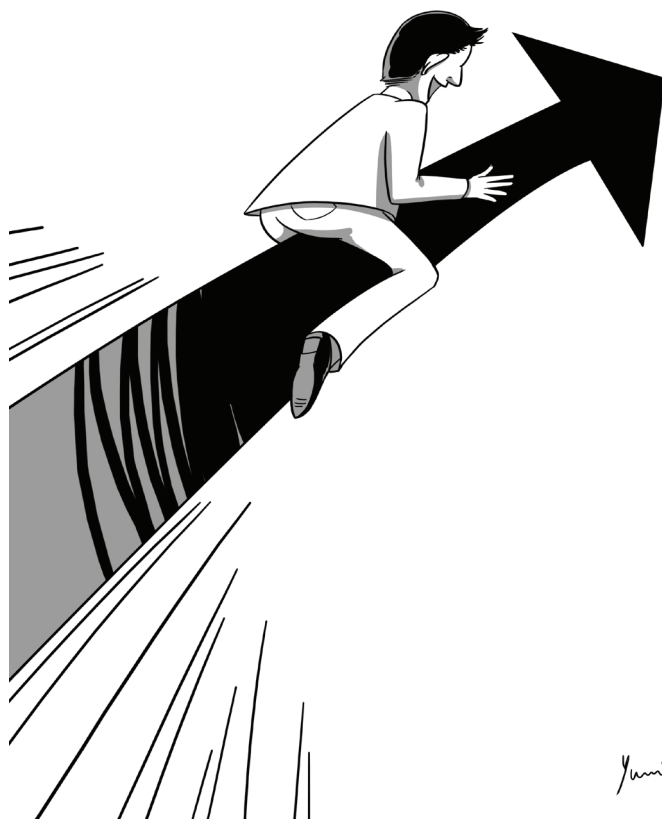
	紧 迫	不 急
重要	第一象限 <ul style="list-style-type: none">• 【20%~25%】• 25%~30%	第二象限 <ul style="list-style-type: none">• 【65%~80%】• 15%
不重要	第三象限 <ul style="list-style-type: none">• 【15%】• 50%~60%	第四象限 <ul style="list-style-type: none">• 【不足 1%】• 2%~3%

本节重点

- 在多个任务中选择紧急、重要才能锻炼判断力
- 分清“要做的事”和“重要的事”
- 紧急的事就是重要的事, 这是错误的
- 合理部署“紧急-重要”四象限



2.5 复利——时间的强大而神秘原则



富人为什么越来越富，穷人为什么越来越穷呢？
社会上所有的财富为什么都在为数不多的富人那里呢？
时间的复利特点正是解答此问题的答案。



时间有一个特别强大的法则，就是复利，也称为幂次法则。一听到复利，大家都会想到投资，比如将钱存进银行，等时间到了，银行就会支付利息。如果时间久一点，本金和利息一起再生出更多的利息，这种随时间回报的收益是非常巨大的。比如最常听到的古老故事，在国际象棋格子（64 个格子）上摆米粒的故事。

从前有个国王喜欢打仗，正好有个人发明了国际象棋，可以让他在棋盘上过交战的瘾。国王很高兴，准备奖赏发明棋的这个人。那个人说：“我不要金子，也不要银子，我就要米。”国王问：“好，你要多少米？”那个人说：“国际象棋棋盘有 64 个格，第 1 格放 1 粒米，第 2 格放 2 粒米，第 3 格放 4 粒米，第 4 格放 8 粒米，以此类推，每个格的米粒数是前一格的 2 倍。”国王哈哈大笑，64 个格子能放多少米呢？最多我给他 64 袋米好了。后来国王反悔了，因为发现要想摆满 64 个格子的米，他的全国粮仓也没有那么多米。

我们算一下总粒数是 $2^0+2^1+2^2+\cdots+2^{63}=2^{64}-1=18446744073709551615$ 按照普通大米 600 粒为 50 克计算，总重量约为 15311 亿吨！这个数量很惊人，按照目前世界粮食总产量 20 亿吨左右计算，是将近 800 年的产量！

【每天改进 1%】

同样，在管理学上有一句非常简单的口号：每天改进 1%。对，它不要求员工每天有翻天覆地的变化，只需要员工从自我开始，从身边的工作开始做小的改进。只要改进 1%，并确实对公司有好处，就行。不要小看这 1% 的改进，它会随时间带来巨大的变化。我们算一下，如果持续改进 1 年（365 天），那么会有多大的改进呢？

$$(1+1\%)^{365}=37.38$$

你没有看错，只要每天改进 1%，一年后可以得到 37 倍的反馈。如果，每天退步 1%，那又会变成什么呢，我们也来计算一下。

$$(1-1\%)^{365}=0.025$$

也就是说 97% 都已经丢失了，只剩下了最后的 2.5%。所以，千万不要小看时间复利的巨大力量。

也许你会说，我现在没有钱来投资，根本不用考虑复利的情况，更何况，就算我积累了十万元，但也找不到合适的投资项目来持续地为我带来高利息。从表面上看，你说的不假，现在的银行利息非常低，还不及通货膨胀的增长，而投资回报率高的股市，则连连下跌，搞得全民怕过端午节（要吃粽子，就要见绿色。绿色是代表股市下跌的色）。

但是，你忘了吗？你能投资的不仅仅是金钱，如果你将时间也看成你的资源



（本来也应该如此），那么你完成可以通过时间的投入，获得时间上的复利回报。这也是本书的目的之一。做好时间管理，让你的回报超出你的想象。

据《日本最值得投资的公司》（镰田恭幸著）一书中介绍，日本宠物保险业的先锋企业——ANICOM 公司，在每天早晨的例会上，职员们都会齐声高呼：“1.01 变成 1.22，1.22 变成 10.89。”其中的含义是，一天增长 1%（即 1.01 倍），持续一个月，按每月 20 个工作日计算，那么一个月就增长了约 20%（变成基数的 1.22 倍）。持续 12 个月的话，就是基数的 10.89 倍。今天争取比昨天增长 1%，看似这个增长微乎其微，但若持续努力一年的话，就取得了 10 倍的惊人增长。

【80-20 法则】

首先，它有非常多的名称：巴雷特法则、80-20 法则、帕累托效应、80/20 原理、最省力法则、不平衡原则、帕累托法则、二八定律、重点法则。无论它叫什么，它都是由意大利经济学家和社会学家帕雷托发现的，最初只限于经济学领域，后来这一法则也被推广到社会生活的各个领域，且深为人们所认同。

帕累托法则是指在任何大系统中，约 80%的结果是由该系统中约 20%的变量产生的。例如，在企业中，通常 80%的利润来自于 20%的项目或重要客户；经济学家认为，20%的人掌握着 80%的财富；心理学家认为，20%的人身上集中了 80%的智慧等。具体到时间管理领域是指大约 20%的重要项目能带来整个工作成果的 80%，并且在很多情况下，工作的前 20%时间会带来所有效益的 80%。

富人为什么能得到 80%的社会财富？富人为什么越来越富，穷人为什么越来越穷呢？社会上所有的财富为什么都在为数不多的富人那里呢？“复利”特点正是解答此问题的答案。

例如，富人的基数是 100，每月获利 10%；而穷人的基数是 1，每月获利 1%，那么，10 年后富人和穷人的收益是多少呢？

富人成长的系数：

$$(1 + 10\%)^{120} = 92709$$

穷人成长的系数

$$(1 + 1\%)^{120} = 3.3$$

看到这里，你一定说，为什么富人可以获得 10%的月利息，而穷人只能获得 1%的月利息呢？原因很简单，富人有更多的方法和渠道找到可以收益率高的项目，因为他们拥有的财富和地位都远远高于穷人。如果再算上富人的基数是穷人的 100 倍，那么最终同样时间下，富人最后的产出将是穷人的 280 万倍。

$$100 \times 92709 / 3.3 = 2809036 \text{（倍）}$$



所以这会让富人越来越富，穷人越来越穷。

在时间管理上，80-20 法则可以在哪些方面对我们有启示呢？

一、将时间放在重要的任务上

工作中应避免将时间花在琐碎的多数问题上。因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效，出色地完成无关紧要的工作是最浪费时间的。你应该将时间花于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20%的时间，即可取得 80%的成效。现在社交工具发达了，很多人都有 10 个以上的微信圈，认识了几万个网友，这让人觉得自己的人脉很广泛。其实，与其抓 100 条小鱼，不如抓一条鲸鱼。每天与普通网友打声招呼就要花费你 2 个小时，不如用这 2 个小时与真正对你有帮助的几个网友互动。

二、学会识别，学会判断

究竟如何知道哪些客户是重点客户，哪些任务是应该投入更多的时间资源呢？正如上面所谈到的，富人可以找到更高收益率的项目，而穷人的眼界决定了他们只能获得较低的利息。如果想从穷人变成富人，首先提高自己的视野，让自己的时间更多地用来寻找高收益、高回报率、高杠杆的项目上。你的视野提升了、人脉提升了，你的财富自然也会随着增长。而且增长的速度绝对比你辛苦打工的积累要快很多。

三、鸡蛋要放在一个篮子

错误风险投资思维（鸡蛋不要放在一个篮子里）是期待风险投资（如股市）的回报呈正态分布：也就是说，没有希望的公司会倒闭，中等公司会一直持平，好公司的回报会达到两倍甚至四倍。在以这个模式为前提下，投资者（股民）进行了多种投资组合，希望其中成功公司的回报可以抵消失败公司带来的亏损。

但是“撒网式投资，然后祈祷”这种方法通常会全盘皆输。这是因为风险投资的回报并不遵循正态分布，而是遵循复利法则。风险投资中最大的秘密是：成功项目的最佳投资所获的回报要等于或超过其他所有投资对象的总和。

当你看不清实质，而希望通过分散购买来降低风险时，其实你距离高收益越来越远了。并且你的风险不仅没有下降，反而像买彩票一样。这也是为什么成功人士买股票只买他最熟悉的行业，而不是跟风买这个版块、那个版块。

在工作上也是如此，如果公司的目标已经确定了，要在年底增加 200%，那么你确实可以写出十种或者二十种增加收入的方式，但如果你把精力、人员、资源平均分配到这十几种增长方式上，那么结果基本上可以预知，没有一个能成功的。



四、战线不要拉得过长

在战争中最为精辟的一句话：战线不要过长。两方作战，战线越长，越容易失败。大家都知道，如果在双方战斗力均衡时，100 个人红方和 100 个人蓝方对战，双方的损失比率 1:1，比较接近。但是，如果是 800 人红军对战 100 人蓝军，那么双方的损失比会达到 1:10，也就是红军只要损失 10 人，就可以全部干掉蓝方 100 人。

如果双方都是 100 人，但蓝军分散，将 100 人分为 4 组，每组 25 个。而红军则以 100 人进攻蓝军的其中一组，以 1:5 的损失比，红军剩下 95 人，再攻击另一组蓝军，以此类推，红军剩下 80 人，可以干掉原来同为 100 人的蓝军。这点也与《孙子兵法》里的分而歼之的战术相同。

综上所述，如果将你的资源分散开，而无法形成最大合力。时间依然如此，我们将时间也要视为资源。我们的时间也要按这个原则投入。将大量的时间首先放在重要的任务上，其余的时间用于解决琐碎的事。还记得上一章的实验吗？如果你分不清什么是重要的事，什么是要做的事，那么你会认为所有的事都是重要的事，过多的任务会分散你的时间，从而让你无法集中产生效果。

还有一则故事：一个教授拿了一个瓶子，将大大的石块放到瓶子里。然后问教室里的学生，这个瓶子满了吗？学生说，满了。于是教授又拿出碎石，又装了进去，等碎石装满后，教授问学生，这次满了吗？学生说，满了。教授又拿出沙子，将沙子倒了进去。教授再问，瓶子满了吗？学生学聪明了，没满。最后，教授将一杯水倒进入瓶子。这个实验说明什么？教授问。学生答：说明时间只要挤就会有的。教授摇摇头，这告诉我们，如果不先放大石头进去，而先放琐碎的石子，那么是没有办法再放大石头的。

懂得复利法则和 80-20 法则的人会在做事之前先思考，这件事的意义有多大。

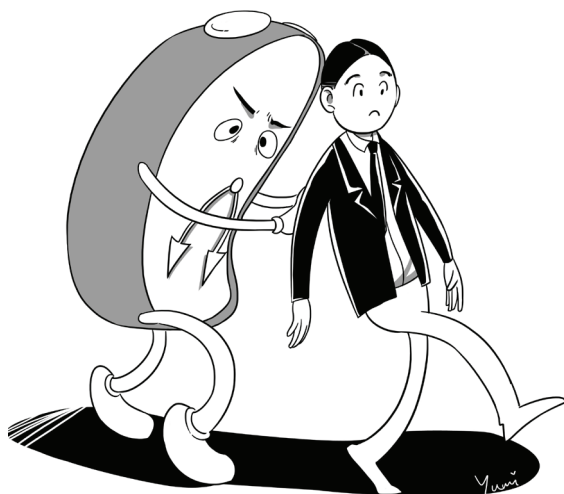
本节重点

- 复利的威力巨大，后期的收获不可想象
- 选对目标和方向，坚持每天进步一点
- 学会 80-20 法则的应用：识别、聚焦
- 鸡蛋放在一个优质的篮子里



3. 个人时间管理：准备工具

3.1 习惯用闹钟



闹钟已经不是简单的提醒工具了，它已经演变为自我时间管理工具和商务沟通工具了。
在你真正具有时间意识前，必须有一个辅助工具来时刻提醒你。



从本章开始，你就该行动啦。没有行动，就不可能有结果的。按照以下步骤，你会渐渐体会到时间的紧迫感。

【找一款闹钟】

本书中，我们以“正点闹钟”为例。首先，你需要下载“正点闹钟”的 App。无论你是三星手机、小米手机或者华为手机，你都可以再百度一下，找到正点闹钟并下载安装。如果你使用的是苹果手机，可以直接到 App STORE 里搜索“正点闹钟”，然后获取并安装它。

为什么要使用一款闹钟 App 呢？原因很简单，你所认知的闹钟已经过时了。闹钟已经不是简单的提醒工具了，它已经演变为自我时间管理工具和商务沟通工具了。在你真正具有时间意识前，必须有一个辅助工具来时刻提醒你。我一直认为，简单的事情坚持一段时间，就能成为习惯。而接下来，你就要锻炼这种习惯了。

【标上生日、纪念日】

打开这款闹钟，你要做的第一件事就是将自己、家人和亲友，甚至客户的生日、纪念日标在闹钟上。在正点闹钟里，设置生日，然后选择对方的起始日期：比如张经理的生日 1980 年 1 月 2 日，然后该软件会自动计算目前已经过了多少年了，并且会提醒你，在多少天之后，将是张经理的 35 岁生日。如果你还不知道你家人和亲友的生日，没关系，打个电话好了。我想，他们是非常乐意将自己的生日告诉你的。你所做的就是一条一条地输入到正点闹钟里。由闹钟帮你去记录，今天是不是某人的生日？

如果你能获得客户的生日，或者客户孩子的生日，也是一件非常了不起的事。在生意场上，你给客户足够的尊重与重视，自然能换回来客户对你的刮目相看。一个对于你来讲普通的一天，可能是你大客户非常重要的日子。这类常见的日子包括客户的生日，客户的结婚纪念日，客户孩子的生日，客户公司的上市日期（如果该客户是 CEO 的话，他会非常看重这个日子）。

这些纪念日最好设定在早上 8 点 5 分，这样可以在正常工作前，快速提醒一下今天是哪些人的纪念日期。当你的闹钟准时提醒你，今天是大客户王总经理的生日时，你就该做下一步行动了。

发一个微信：

“王总，早上好。今天天气不错，更重要的是，今天是您的生日，我由衷祝您生日快乐，身体健康！”

或者，发一个带着生日图片的电子邮件到王总经理的邮箱。这样做的好处是，你在不打扰对方工作的情况下，表达你的祝福。

如果你和对方已经比较熟悉了，那么，你完全可以直接打个电话。要知道，



任何文字都不如直接祝福他更有效果。通过祝福，你可以参与到客户的喜悦之中，这绝对是花钱也买不到的。

“王总，早上好呀。我是张浩。”

“哦，是小张呀，你好，有什么事吗？”

“今天是您的生日，我祝您生日快乐，身体健康。我知道这么重要的时刻您一定会与家人共同度过的，所以我就不在今天约您请饭了。但我准备了一点小礼物，如果你白天有时间的话，我希望去拜访您一下，您看今天什么时间方便？”

“让你惦记了，谢谢你呀。下午三点我没事情。你那儿方便吗？”

“没问题，那就下午三点见！”

任何人都无法拒绝对方的好意。如果你的商务工作就是销售产品，签合约，那么请把它放在后面。因为，第一步是要和客户交朋友。“先交朋友，后谈生意”可以让你的生意成功率更大。就算这个客户没有给你带来任何合同，但是，不要否认，他如果认可你，他还会给你介绍别人生意。在生意场上，口碑要比金子都值钱。

如果你想为今天这个日子增加一些份量，你可以查询“历史上的今天”，这样，你就知道了历史上的今天有哪些名人诞生，有哪些名人下世，有哪些重要的新闻。这些都可以成为你与客户之间的谈资。

【分界线提示】

什么叫分界线呢？比如星座分界线（注x.xx指月.日）：

水瓶：1.20-2.18

双鱼：2.19-3.20

白羊：3.21-4.19

金牛：4.20-5.20

双子：5.21-6.21

巨蟹：6.22-7.22

狮子：7.23-8.22

处女：8.23-9.22

天秤：9.23-10.23

天蝎：10.24-11.21

射手：11.22-12.21

魔蝎：12.22-1.19

你可以设定12个分界点，比如将：

1.20日设定为：【魔蝎末、水瓶始】，重复周期：年。

2.18日设定为：【水瓶末、双鱼始】，重复周期：年。



3.21 日设定为：【双鱼末、白羊始】，重复周期：年。

这样的好处在于，就算你不相信星座，你也可以和喜欢星座的人坐在一起谈。更方便识别某人的生日是哪个星座的。这点小窍门让我与陌生人有好多的共同语言哦！通过这种分类，你也很轻易的发现哪些人是在一个星座的，也更能判断这些人是否存在共性，比如他们都是老板。

除此之外，还可以设定寒暑假分界线，在职课程期末分界线、马拉松不同阶段的分界线等。

一旦你设定了阶段分界线，你就可以轻易看到，这个分界线离今天还有多长日期。这也是正点闹钟最方便的地方，很清楚地看到未来的规划。

还有一个“怀孕安全期”分界线也要设置哦。那些未成年的小朋友就当没看到这句吧。

【设定缓冲提醒】

什么叫缓冲提醒？比如，拜访客户安排在下周一早上 9 点。那么，你设置闹钟在几点呢？9 点吗？当然不是。

该事件发生在 9 点，作为提醒，你要考虑交通的时间、准备的时间，所以最好设置为早上 7:30。那么缓冲时间为 1 个半小时。同样，如果你要准备去旅游，早上 9 点的飞机，那么，你要设定几点做提醒呢？我们初算一下，9 点飞机起飞，那么登机时间是 8 点 30 分。从进机场到候机厅，至少 30 分钟。而从你住的地方打车到机场，要 2 个小时。再加上你要早起，洗漱。所以，合理的提醒时间是在 5 点 45 分钟左右。缓冲时间为 3 小时。

缓冲时间不但有利于你去准备即将发生的事件。还有利于治疗你的拖延症。

在小学，那时周五放学后，我会疯玩，完全不考虑作业何时做。周六呢，也是玩来玩去，很快一天就过去了。非要等到周日晚上，才开始写作业。那时已经玩得真心累了，又不得不写，所以拖到很晚才写完。周一早上没有精神。现在想起来，发现很多同事和朋友依然是这种状态，非要将工作留到最后一刻才提交。这样，就算老板发怒了，自己也会给自己安慰“我已经做到最后一刻了。”

如果你想尝试改变自己的拖延症，那么请设定缓冲闹钟吧。什么意思？比如，你要周五提交一份资料，请设定为周四中午是最后时刻。这样有至少 4 个小时的缓冲期。一旦到了周四中午，就停止大改的想法，只是简单地看看有没有小错。然后，发送出去。你这样做，可以让你自己慢慢习惯提前完成任务的感觉，也可以给老板留出指正你工作的时间。所以，缓冲时间非常重要，而且要有很严格的纪律性。一旦到了这个时间点了，就要停止，然后发出去，不能自己给自己台阶下。你要坚信自己的作品是优秀的。注意，是优秀的，而不是完美的。追求完美



只会浪费更多的缓冲时间。如此持续一段时间，你的拖延症就会治愈的。

【每日反省时间提醒】

建议：每日两次反省时间：17:50 分（离下班前 10 分钟）、22:20 分（离睡觉前 10 分钟）。重复周期：每天。

之所以写这个标题，是因为很多人还没有一个好的习惯，记录每天发生了哪些事情，以及这些事情上花费了多少时间。其实这件事非常容易做，比如午间休息时、下班前，留出 10 分钟，思考一下今天做了哪些事情，共花费多少时间。然后将今天做的事情写到一个笔记本（或者电子笔记本上），一定要写下来，如果不写下来，那么反省也没啥用。只有写下来，才能为后续的分析和改进提供帮助。

以下是我最初使用的反省格式。

当日实际发生事件		
日期	事件	所费时间
上午	1.——	X 小时
	2.——	X 小时
	3.——	X 小时
下午	1.——	X 小时
	2.——	X 小时
	3.——	X 小时
未完成事件		
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		

这个表一定要放在随时可以看到的地方，比如随身携带的笔记本第一页，或者电脑自动开机的第一项任务。我也推荐“有道云笔记”。使用它，你在电脑上记录的信息也可以在手机上看，非常方便。现在的云存储是一个重要的技术。你可以在不同的终端上（电脑、iPad、安卓手机、苹果手机）查看同样的内容。一个地方修改后，所有终端都会更新。好好利用这项技术，能让你关注的事情随时围绕在你身边。

上面这个表在下班前填写一遍，在睡觉前再看一遍，并做补充。原则上，这每日两次反省已经值得奖励了。然后，每天的反省日志单独一页，好好保存，这有助于未来的规划。



【今日规划提醒】

请注意在每日反省两次的提醒设定表格中，最下面有一项：未完成事项。这部分一旦填写了内容，就要在未来安排去完成。

每天早上应该设置一个闹钟：今日规划。提醒时间：6:30。重复周期：每天。

一天之计在于晨，当这个提醒响起来的时候，你要做的就是查看前一天未完成的事项有哪些，然后合理地分配这些事项到今天或未来七天内的工作计划中。一旦分配完了，那么前一天的未完成计划就可以删除了（建议不是真的删除，而是划上横线表示删除）。

这也是一个时间管理的好习惯，未完成的任务不要留在纸上，而是真正分配到计划之中，并严格地在计划时间内完成指定的事件。记住，没有分配下去的任务一定不会自己完成的。如果有任务多次分配到计划都没有按时完成，那么你最好考虑两个选择：

- 不做了；
- 请高人带着你做。

比如，你准备读一本书或者学一门外语，但推来推去，总是没有时间做。那么就干脆不要列为你的重点事项了。省得看着不舒服，产生逆反的情绪。如果这件事必须得做，那么请不要想了，直接找高人吧。就算没有高人指点你，也可以问问你的同事或朋友该怎么做。三个臭皮匠顶个诸葛亮。

【倒计时】

倒计时的功能是我非常喜欢的功能，它能让你有充分的时间紧迫感，你会看着时间一点一点的减少。接下来，你会慢慢变成从容的时间管理专家，因为你已经熟悉了时间段的特质，知道哪些任务需要多少时间。这都是倒计时闹钟的功劳。

首先，从睡午觉开始，当你准备休息的时候，设定 30 分钟的倒计时。这时，闹钟会一点一点地帮你记录。一旦到了 30 分钟，就会提醒你。久而久之，无论何时，你的午睡时间都会控制在 30 分钟左右，并养成了好的习惯。

倒计时也可以用于早上的锻炼。比如，你早上起来要锻炼 30 分钟。而在锻炼时你又不想总看表，所以设定一个 30 分钟的倒计时，就可以安心地去锻炼，去放松（比如做瑜伽），然后闹钟会提醒你时间到了。

【工间休息倒计时】

我知道有的人已经有了颈肩病，这样不适合长时间地坐在电脑前。所以，要设定一个工作时间的倒计时。然后在闹钟提醒时，起来走一走，休息一下，可以缓解颈肩病。还有的朋友比较在意自己的身体，所以设定了倒计时 1 小时必须喝



一次水。这也是很好的。护眼提醒也是对自己身体的保护。每次工作时间（尤其是面对电脑的时间）不能超过 90 分钟，90 分钟后必须要起来，看看窗外的景色。让眼睛放松一下。

所以，我说倒计时是很好的时间控制工具。也许有人说，我直接设置时刻闹钟不也可以吗？比如，我 12 点睡的，我设置 12:30 提醒，也相当于倒计时 30 分钟呀。这自然是可以的。但是，两种方式还是不一样的。一个是时刻设定，一个是时间长度设定。两种对时间的观念都要培养起来。如果你想整体把握时间，提升自己的时间管理能力，你就要能评估时间段。比如，做完这件事要多久（花费多少时间）。只有你对时间的长度越来越敏感，你才能合理地安排时间。如果去机场的缓冲时间是 3 小时，你不会将 9 点起飞的提醒设置在 8:00。这种设置就是没有时间段观念。任何时间管理的前提都是你对自己的时间段有清楚的概念，在这个时间段内，你能做到哪些事情。

【微信倒计时】

对，你没有看错。一定要给微信设一个倒计时。什么意思呢？大家都知道，微信的朋友圈是时时刻刻都会有新东西的。换句话说，只要你的朋友超过 500 个，你每分钟都能在朋友圈里看到他们的更新。这意味着，你可以在微信的朋友圈上花费一整天的时间。这对你有任何实际的帮助吗？除非你做的是微商，否则你是在浪费你的时间。为此，我强烈建议大家设定“微信倒计时”。10~15 分钟。也就是说，一旦你开始玩微信，就立即设定 10 分钟的倒计时。时间到了，必须放下手机，将 WiFi 关上，将数据网络关上，安心地工作。等下一次休息时间到来时，再设定 10~15 分钟的倒计时。以此来减少微信对你工作上的干扰。

也许你会说，通过微信你要与客户联系呀。放心吧，如果事情真的那么紧急，客户会给你电话的。就算你不关 WiFi，其实也可以忍住不看微信。关与不关要视你的内力而定啦。

但是这种方法非常好，给你 10 分钟的时间，足够你快速浏览朋友圈了。同时，你也养成了定期刷朋友圈，而不占用大量宝贵的工作时间的好习惯。还等什么，设定微信倒计时吧！

【预演倒计时】

有一部警匪片，叫做《监视》，里面有一个场景我的印象特别深。三个罪犯拼了命去抢劫银行，但是却要将 90% 的钱交给策划者。其中一个抢匪非常不满意，他觉得风险是他们承担，为什么要给策划者这么多钱？结果当然是被策划者好好地用武力教育了一顿。那么，策划者都做了什么事情，能让他得到这么多的收益比例呢？



首先他推算出整体抢劫银行的时间，然后站在大厦的楼顶，一边拿着秒表，一边听着警方的通讯器（调好频率）。在他眼里，每个事件都有固定的发生时间，而他要做的就是尽可能在预演，如何在特定的时间内成功地完成抢劫任务。时间精确到秒。试想一下，策划者在抢劫案中的重要性。

其实在我们生活中，我们也要预演各种事件。比如你是会议主持，你就要提前收集到汇报的资料，在心理预演一下这次资料汇报所费的时间，以及现场观众反馈所需要的时间。在这种预演下，你才能知道时间是否能够被严格地控制在议程中。所以通过预演倒计时，你可以做预演和排练。

总结倒计时的三个好处：

- (1) 让你对时间段有真切的感觉；
- (2) 约束你的娱乐时间；
- (3) 提升你单位时间内的效率。

【用闹钟记录你的生活】

你看到这里，一定会想：一个普通的闹钟都有这么多玩法！你彻底把闹钟给玩坏了。

就像我所说的，工具只是工具，如果没有思想，那么工具是无法实现你的目标的。闹钟是时间管理的工具之一，而且现在移动互联网迅速发展也使这个闹钟更加人性化。使用闹钟来记录你的生活，让你遵守时间的约束，这会加强你对时间的认知，从而提升你的时间意识。千万不要觉得自己的生活已经很累了，再使用闹钟来绑架自己，那不更累了吗？先有分析，再有改进。我相信，你真的这样做了，你就会发现，过去自己的很多时间都被无形地浪费了。如果合理使用，不但不会累，还能有更多的休息娱乐时间。简直是一举多得呀。

本节重点

- 寻找一个功能全的手机闹钟
- 将你的、客户的日期都设为提醒
- 用“提前提醒”改善延迟症
- 设定每日反省提醒
- 用闹钟记录你的生活



3.2 月历也是一种工具



月历最大的用途是标注任务。比如你将关键的日期标注在月历上，如前面所讲的生日和纪念日、或者公司的常规会议。



什么是月历呢？月历是以月为单位，每行代表一周，每列代表固定的星期一、星期二、星期三、星期四、星期五、星期六和星期日。如下图所示。但是，请注意月历的第一列既可以星期日，也可以是星期一。相比而言，我更喜欢第一列是星期一的月历。这种月历看起来就是前五天是工作时间，后两天是休息时间。比较符合职场人员的特性。大部分的情况下，每月的第一天是不会正好在第一个格里的，这没关系。就算显示出上个月月末的几天，也是可以的。一般月历都是 5 行 7 列。

SUN日	MON一	TUE二	WED三	THU四	FRI五	SAT六
		1 国庆节	2 廿八	3 廿九	4 三十	5 九月
6 初二	7 初三	8 寒露	9 初五	10 初六	11 初七	12 初八
13 重阳节	14 初十	15 十一	16 十二	17 十三	18 十四	19 十五
20 十六	21 十七	22 十八	23 霜降	24 二十	25 廿一	26 廿二
27 廿三	28 廿四	29 廿五	30 廿六	31 廿七		

月历最大的好处是对本月事件分布一目了然，并且能清楚看到本月还剩下多少天。月历一行代表一周，可以看出本月是几月，已经过了几周了。而且，在月历上很容易看出以周为单位的周期重复内容，比如：周例会，或者车辆的限行号码。

【月历的作用】

- (1) 标注任务。
- (2) 展示倒计时数（距离某事还有多少天）。
- (3) 实行天数和积累。

月历不是为了单纯地看看每天是星期几。月历最大的用途是标注任务。比如你将关键的日期标注在月历上，如前面所讲的生日和纪念日、或者公司的常规会议（如月初的经营分析会，月中的新品会，月末的工作检讨会。）也许你会问，这些内容不是在闹钟里已经设定了吗，还要在月历里再写一遍吗？回答：是。闹钟可以理解为一维的时间展示工具。它会将任务按提醒日期的先后排列，展现在你眼前是最近将要发生哪些事。而月历的展示形式是二维的，它会将一个月的任务分布情况直观地表现出来，同一类型发生在不同日期上的任务也能轻易分析。所以，在月历上标出或写出关键任务是有必要的。况且，多写一遍，多一些记忆。



月历第二种用法是展示倒计天数，一般用于月末考试，或者要结算业绩了。所以，每度过一天，就会在月历标出来，或者说划掉（涂黑）。这样剩余的空白的日期就是剩下的日期。比如以下这个月历，虽然是手工做的，但是很形象。

星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
2015/6/29	2015/6/30	2015/7/1	2015/7/2	2015/7/3	2015/7/4	2015/7/5
2015/7/6	2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10	2015/7/11	2015/7/12
2015/7/13	2015/7/14	2015/7/15	2015/7/16	2015/7/17	2015/7/18	2015/7/19
2015/7/20	2015/7/21	2015/7/22	2015/7/23	2015/7/24	2015/7/25	2015/7/26
2015/7/27	2015/7/28	2015/7/29	2015/7/30	2015/7/31	2015/8/1	2015/8/2
				交稿日期		

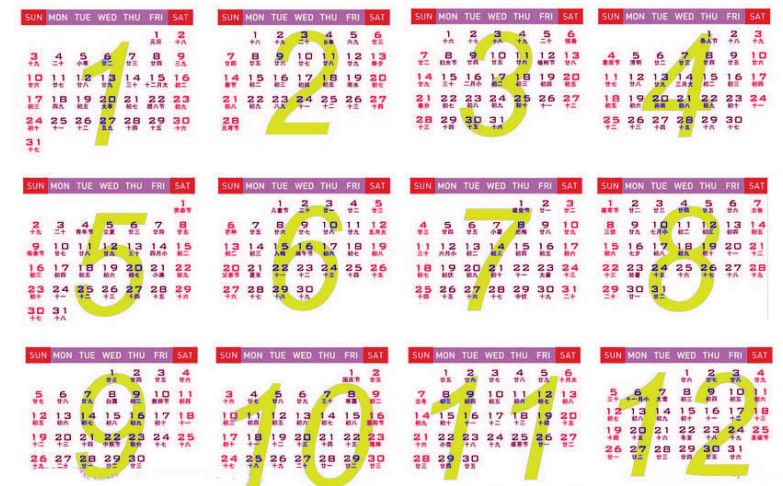
月历的第三种用法：记录某件事坚持了多久。通过颜色（一般是鲜艳的颜色）的标注，让自己产生一种成就感。我已经坚持了这么久了，那么今天一定不能错过。就算挤出 10 分钟来，我也要认真锻炼。也许身体上没有显著的变化，但看着这么多的积累，心里多多少少会有满足感和想分享的欲望吧？

星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
2015/6/1	2015/6/2	2015/6/3	2015/6/4	2015/6/5	2015/6/6	2015/6/7
2015/6/8	2015/6/9	2015/6/10	2015/6/11	2015/6/12	2015/6/13	2015/6/14
	开始锻炼	锻炼	锻炼	锻炼		锻炼
2015/6/15	2015/6/16	2015/6/17	2015/6/18	2015/6/19	2015/6/20	2015/6/21
锻炼	锻炼	锻炼		锻炼	锻炼	锻炼
2015/6/22	2015/6/23	2015/6/24	2015/6/25	2015/6/26	2015/6/27	2015/6/28
	锻炼		锻炼	锻炼	锻炼	
2015/6/29	2015/6/30	2015/7/1	2015/7/2	2015/7/3	2015/7/4	2015/7/5
锻炼	锻炼					



【如何选择月历】

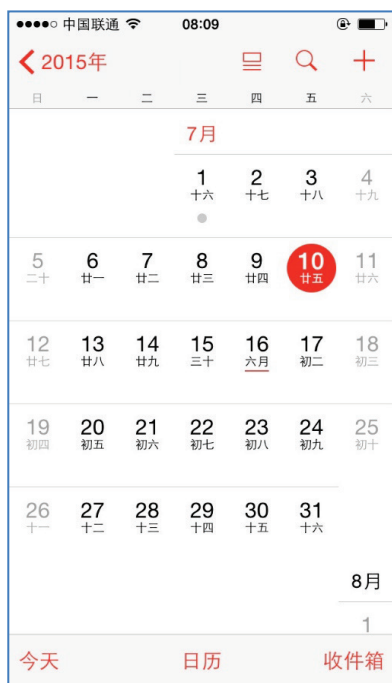
在选择月历时，我看过很多的形式。有的是台历，摆在办公桌上的。有的是小挂历，可以挂在某个地方的月历。还有的印在纸质的笔记本上。哪种月历更适合我们做时间管理呢？答案很简单，月历上每一天的格子要够大。大到可以写两行小字就行。像上面图片中的月历只是单纯的标注日期，这是没有用的。下面这种月历小到看起来都很吃力，那是不能接受的。



以下这种月历是可以的。虽然界面有点丑，但是空间够大，可以写字。唯一不足的地方是只看到横坐标（星期——星期日），没有看到纵坐标（第一周——第五周）。



有很多手机日历上的日期都是显示得非常小，但是一点击就会展现出当日的任务。



点击某一天后，展示该日期有哪些任务。



【DIY 月历】

这种月历还是有一些缺点。因为如果某一天有很重要的事，必须点击进去才能看到，不点击就会忘记这一天有哪些重要的事。所以，我建议想加强时间管理意识的朋友，一定要选一个格子大一点的月历，放在你的办公室里，随时可以看得才好。这样你所标注的任何事项都不会被忽略掉。

为了更符合自己的心理预期，我推荐 DIY 月历。有两种形式：

- DIY-打印版月历：每月打印一份；
- DIY-电子版月历：使用 Excel 制作。

现在打印是非常方便的一件事，而且这种月历可以自己设计和制作，每月只打印一张，不浪费纸张。打印的纸一般为 A4 的，就足够用了。可以做成以下格式，然后打印出来。有一点注意：如果你希望打印出来的月历可以放到纸质笔记本里，那么要控制一下月历的长和宽，打印后剪裁，以适合笔记本的大小。如果你打印出来的月历是挂在办公桌壁上，最好将 A4 打满页。

(1) 打开一个 Excel 文档。填写基本字段，注意每周 (week) 都要留两行。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	我的月历	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	
2	week1								
3	week2								
4	week3								
5	week4								
6	week5								
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

(2) 将第一行标题合并；将 week 合并。画出表格。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	我的月历								
2		星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	
3	week1								
4	week2								
5	week3								
6	week4								
7	week5								
8									
9									
10									
11									
12									
13									



(3) 调整 week 第二行的高度，以及每列的宽度。

	A	B	C	D	E	F	G	H
1					我的月历			
2		星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
3								
4	week1							
5								
6	week2							
7								
8	week3							
9								
10	week4							
11								
12	week5							
13								

(4) 重要步骤：填写日期。

- 在左上角的第一个格（第一周的星期一那个格子，B3 格），写上正确的日期，例如：2015/6/29。要确保这天一定是周一，别看错了。
- 在它右边的格子写一个公式：=B3+1。
- 然后将这个公式向右复制至 H3。
- 在第二周的星期一的格子（B5 格），输入公式：=B3+7。
- 然后将这个公式向右复制至 H5。
- 将第二周的日期（7 天）一起复制，粘贴到第三周、第四周、第五周对应的格子里即可。

	A	B	C	D	E	F	G	H
1					我的月历			
2		星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
3		2015/6/29	2015/6/30	2015/7/1	2015/7/2	2015/7/3	2015/7/4	2015/7/5
4	week1		=B3+1	复制左边				
5		2015/7/6	2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10	2015/7/11	2015/7/12
6	week2	=B3+7	复制左边					
7		2015/7/13	2015/7/14	2015/7/15	2015/7/16	2015/7/17	2015/7/18	2015/7/19
8	week3	复制上边						
9		2015/7/20	2015/7/21	2015/7/22	2015/7/23	2015/7/24	2015/7/25	2015/7/26
10	week4	复制上边						
11		2015/7/27	2015/7/28	2015/7/29	2015/7/30	2015/7/31	2015/8/1	2015/8/2
12	week5	复制上边						
13								



结果如下。

	A	B	C	D	E	F	G	H
1					我的月历			
2		星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
3		2015/6/29	2015/6/30	2015/7/1	2015/7/2	2015/7/3	2015/7/4	2015/7/5
4	week1							
5		2015/7/6	2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10	2015/7/11	2015/7/12
6	week2							
7		2015/7/13	2015/7/14	2015/7/15	2015/7/16	2015/7/17	2015/7/18	2015/7/19
8	week3							
9		2015/7/20	2015/7/21	2015/7/22	2015/7/23	2015/7/24	2015/7/25	2015/7/26
10	week4							
11		2015/7/27	2015/7/28	2015/7/29	2015/7/30	2015/7/31	2015/8/1	2015/8/2
12	week5							

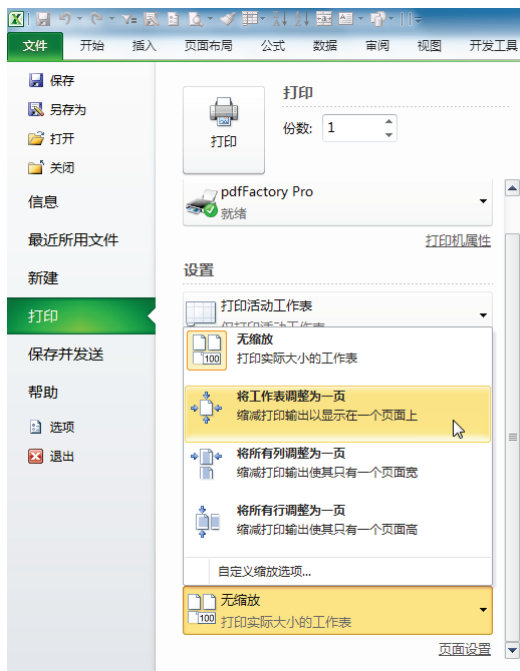
这样做的好处是，只要你修改左上角的第一个格子，其他格子的日期会同步改变。非常省力吧！每个月的月历轻松搞定。

(5) 美化月历。

居中对齐；给假日标上特殊的底色；改字体。

	A	B	C	D	E	F	G	H
1					我的月历 (2015年7月)			
2		星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
3		2015/6/29	2015/6/30	2015/7/1	2015/7/2	2015/7/3	2015/7/4	2015/7/5
4	week1							
5		2015/7/6	2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10	2015/7/11	2015/7/12
6	week2							
7		2015/7/13	2015/7/14	2015/7/15	2015/7/16	2015/7/17	2015/7/18	2015/7/19
8	week3							
9		2015/7/20	2015/7/21	2015/7/22	2015/7/23	2015/7/24	2015/7/25	2015/7/26
10	week4							
11		2015/7/27	2015/7/28	2015/7/29	2015/7/30	2015/7/31	2015/8/1	2015/8/2
12	week5							

(6) 打印啦。设置好打印选项，将内容都缩小至一页纸即可。



以上是制作纸质月历的方法。不过，我更喜欢使用电子版的月历。
用手机扫描二维码，可直接下载“电子月历模板（Excel 版）”：



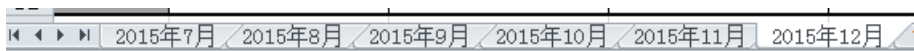
【每个月一个 Sheet】

将你制作好的电子表格复制成几个 Sheet，每个月一个 Sheet。

操作方法：按住 ctrl 键，用鼠标点 Sheet 页，拖到另一个地方即可。



然后修改每个 Sheet 的名称，为 XXX 年 X 月格式。同时修改每个 Sheet 上左上角的第一个日期，以保证所有日历正确。

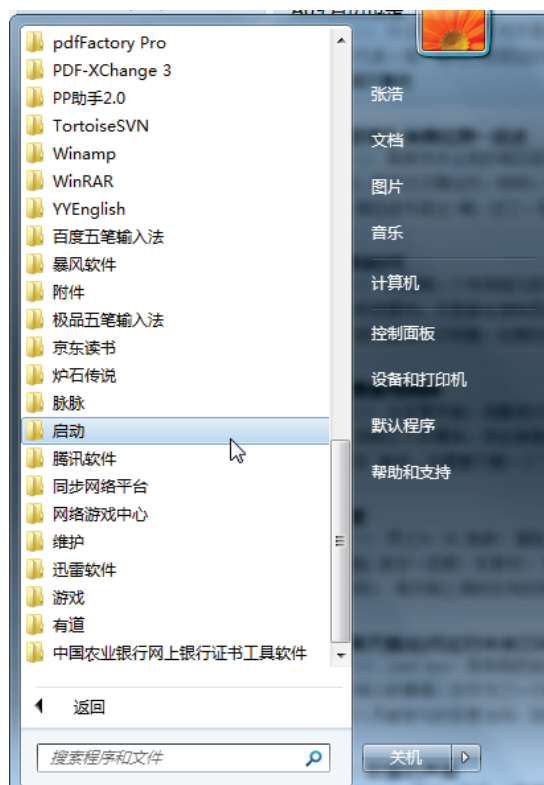


然后，将这个 Excel 保存为“我的月历（必看）.xls”。

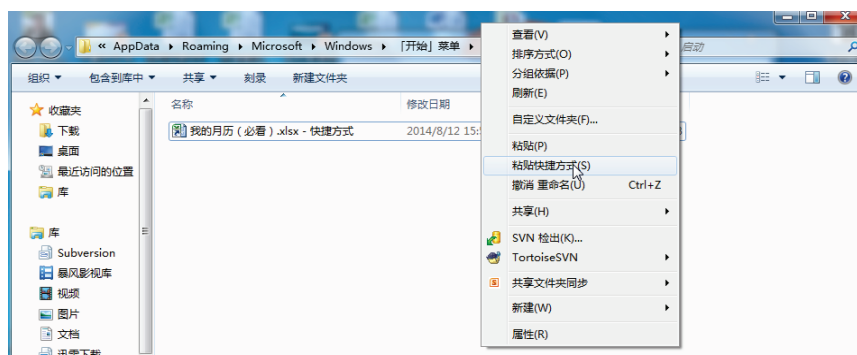


【最后最关键的一步】

点击屏幕左下角 Windows 图标，然后点“所有程序”，再使用鼠标右键“打开”启动。



复制你的文档“我的月历（必看）.xls”，在这个里粘贴快捷方式。





这样做的目的只有一个，每次你电脑打开时，你的月历都会自动打开！强迫自己每天必须看月历。这招很管用的哦！

本节重点

- 选择或DIY一个月历
- 练习使用月历
- 将月历放在你随时都能看到的地方

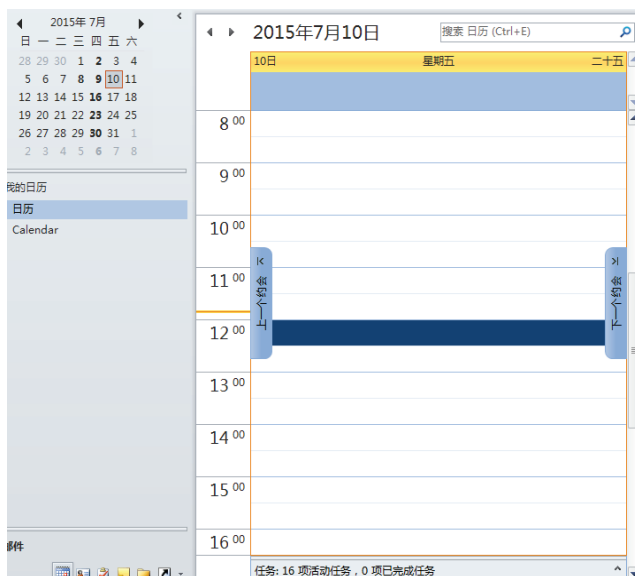


3.3 日历的学问可大了

来自苹果手机自带的日历软件：



来自 Outlook 里的日历：





两个工具都可以记录每天所发生的内容，记录的方式是写下任务的名称，开始时间，结束时间。这样，工具就可以自动在日历上标出这段时间已经被占用。这种记录是精确的记录方式。细心的朋友会发现，Outlook 的日历的时间刻度是半小时一个格，也就是说，一天分为 48 个格。

这种精细化的时间分配适合机器人，或者说机器。一般的人是不适合这种精确记录的。甚至于，不用将每一个时间段填满。比如，你完全可以用一条记录来描述昨天的工作。

2015/7/9 周三

9 点—17 点：上班。

或者分成两段描述：

2015/7/9 周三

9 点—12 点：拜访客户。

13 点—17 点：在公司上班。

在时间管理上，我提倡渐渐改进的原则，最好不要一口吃个胖子。像我这样的时间管理能力强的人，也只把 Outlook 当作发会议通知和会议提醒的工具，而非真正记录自己时间安排的工具。如果让我将每一天的工作（细分到半小时）填到 Outlook 的日历里，我想我会疯的。

如果是随着事件发生，随时记录是否可行呢？比如下面这个日历：

周一的时间安排表：

- 8:00-9:00，乘车到公司；
- 9:00-9:30，公司开早会；
- 9:30-10:30，与技术部小张沟通；
- 10:30-11:00，整理资料，发邮件通知；
- 12:00-13:00，午餐时间；
- 13:00-14:00，整理资料；
- 15:00-17:00，参加跨部门会议；
- 17:30，下班。

将时间分段，然后将内容填到这些时间段中，这种方法是时间管理的第一步。这种方法有一个好处，可以看出每天过得是否充实。往往一天下来，你就能看到今天做了哪些事情，这些事情安排是否合理，有没有改正的空间。同时，你还能看到哪些时间段没有充分利用，就马马虎虎地过去了。

如果时间表的间隔设为一小时，会不会太频繁？每一个小时都要认真记录吗？如果我在外面拜访客户，花掉一上午的时间，也要分成一小时一记录吗？答案当然不是了。同样一件事，如果超过你所设定的固定时间段，也只要记录一次就行。



你只要记住一件事，你所做的事都是为了节省时间或管理时间的，而不是为了增加无效工作量的。

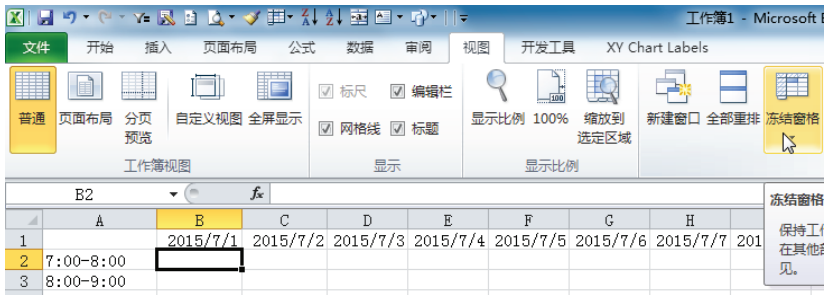
另外，为了便于分析你的时间花在哪里，可以做一些改进，将几天的日历横向连起来，如下表所示。

	星期一	星期二	星期三
9:00-10:00	联系客户	拜访客户	给客户打回访电话
10:00-11:00	整理拜访准备资料		准备会议资料
11:00-12:00	发送拜访邮件		参加小组会议
12:00-13:00	独自午餐	与客户午餐	独自午餐
13:00-14:00	参加部门会议	返回公司	与市场部会议
14:00-15:00		整理拜访记录	发送会议记录
15:00-16:00	发送会议记录		同部门培训
16:00-17:00	提醒领导明天行程	申请报销流程	设计下周拜访计划

通过上表，可以看出“拜访客户”发生的前置任务与后续任务。并且能看出，拜访客户所花费的直接时间与间接时间。这样，对于评估“拜访客户”就可以有客观充足的方法了。所以，比起流水账来记录每天发生了哪些事，上述表格记录更有效率。

这种连体日历在纸质上很少。大部分记事本上的日历都是一天一天的记录。如果想看前一天的，就要翻页对比。而如果你采用电子版（Excel）式的日历，那就太方便了。

Excel 有一个非常强大的功能：冻结单元格。



注意：点击冻结窗格之前，一定要将鼠标点一下某个格子。再点击冻结时，



就会以这个单元格为基准线。向右或向下移动时，这个单元格的左边和上边是不会动的。

向右移动，最左面的时间段是不会消失的。

	A	H	I	J	K
1		2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10
2	7:00-8:00				
3	8:00-9:00				
4	9:00-10:00				
5	10:00-11:00				
6	11:00-12:00				
7	12:00-13:00				
8	13:00-14:00				
9	14:00-15:00				
10	15:00-16:00				
11	16:00-17:00				
12	17:00-18:00				
13	18:00-19:00				

向下移动，最上面的日期段是不会消失的。

	A	H	I	J	K
1		2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10
7	12:00-13:00				
8	13:00-14:00				
9	14:00-15:00				
10	15:00-16:00				
11	16:00-17:00				
12	17:00-18:00				
13	18:00-19:00				

【能否再改进一步呢】

现在月历已经做好了，每个月都有一个 Sheet 页来记录。而日历也准备好了，同样，也是每个 Sheet 代表一个月。但是我还是不死心，能否将月历和日历结合起来呢？

	A	H	I	J	K
1		2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10
2	7:00-8:00				
3	8:00-9:00				
4	9:00-10:00				
5	10:00-11:00				
6	11:00-12:00				
7	12:00-13:00				
8	13:00-14:00				
9	14:00-15:00				



将日历放在月历的右侧，写上日期：1 日，2 日，3 日……31 日，以表示这个月的每一天都能显示出来。

同时在日历的第一个格子上点“冻结窗格”，这样无论向右还是向下移动，左边和上边的内容都会被锁定。

当你向右移动时，左边的月历和时间段都不动，这看起来太酷了。

我的月历 (2015年7月)								1日	2日	3日	4日	5日
week1	2015/6/29	2015/6/30	2015/7/1	2015/7/2	2015/7/3	2015/7/4	2015/7/5	7:00-8:00				
								8:00-9:00				
								9:00-10:00				
week2	2015/7/6	2015/7/7	2015/7/8	2015/7/9	2015/7/10	2015/7/11	2015/7/12	10:00-11:00				
								11:00-12:00				
week3	2015/7/13	2015/7/14	2015/7/15	2015/7/16	2015/7/17	2015/7/18	2015/7/19	12:00-13:00				
								13:00-14:00				
week4	2015/7/20	2015/7/21	2015/7/22	2015/7/23	2015/7/24	2015/7/25	2015/7/26	14:00-15:00				
								15:00-16:00				
week5	2015/7/27	2015/7/28	2015/7/29	2015/7/30	2015/7/31	2015/8/1	2015/8/2	16:00-17:00				
								17:00-18:00				

当然这只是一个原型，界面上面还有很大的美化空间，有兴趣的读者可以自己尝试。

本节重点

- DIY 日历
- 善于使用Excel

4. 个人时间管理：从“一天”开始改变

4.1 每天你都有“四根金条”

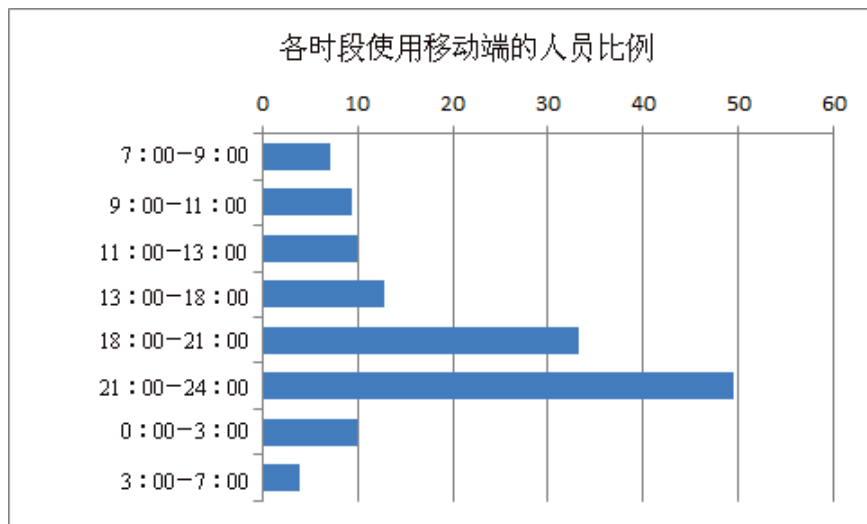


每个人其实都有四段黄金时间，我称之为“四根金条”。在这四段时间中，工作效率最高、与其他人沟通也最为通畅。



每人都是 24 小时，对不对？但是 24 小时里每一个小时都是有不同价值的。有的时段比较自由，有的时段比较固定。比如 12 点-13 点，是吃饭的时间以及吃饭后稍作休息的时间。这段时间和早上 8:00-9:00 的时间价值是不一样的。再比如，晚上 23:00-24:00 是你身心疲劳的一小时，相应的产出也是很差的。白天的时间要增加兴奋度，而晚上的时间要克制兴奋度。

作为商家，也知道一天 24 小时中，每个小时的商业价值是不一样的。



如果你是商家，你是选择在早上 7 点至 9 点投放移动端的广告呢，还是在晚上 21 点至 24 点之间投放呢？

因此，作为时间管理者，你要知道这些时间是有绝对差异的，你要重视这种差异。

【四根金条】

每个人其实都有四个黄金时间段，我称之为四根金条。它们分别是：上午 8 点至 10 点，10 点至 12 点，下午 2 点至 4 点，4 点至 6 点。也许你会问，这不就是 8 小时工作制吗？完全正确，看来我们每天最宝贵的黄金时间都被老板给买下来了。经过多年的研究，我发现在这四个时间段工作效率最高、与其他人沟通也最为通畅。

有人又会问了，为什么不是一小时一切分。这样不就有 8 根金条了吗？对此，我的建议是，2 个小时比较适合专心完成一件事。你可以按 1 小时一切分，或者半小时一切分，但最终还是要看你在这段时间内能否真正有产出。往往对于没有时间训练或业务训练过的人，2 小时可以做很多杂事，但无法完成一件真正有产



出的事。

按照以上原则，我们将四个黄金时间段用“黄色”标出，以示其重要性。

每日记录	26日
7:00-8:00	
8:00-10:00 黄金时间	
10:00-12:00 黄金时间	
12:00-13:00	
13:00-15:00 黄金时间	
15:00-17:00 黄金时间	
17:00-20:00	
20:00-23:00	

或许追求完美的处女座读者看完后，会问我，7点之前的时间和23点之后的时间去哪了？我的时间表上是不是该标出所有的时间呢？这样我才好管理呀。对此，我的回答是：你可以添加呀。好吧，认真一点回答，你可将“7:00-8:00”改成“6:00-8:00”，将“20:00-23:00”改成“20:00-24:00”。但是不要再两个小时地划分了，只要合在一起就好了。这段时间的品质不高，而且还有家庭的事情要处理，对于这些事，是不能按时间严格限制的。所以，算成一个整体即可。当然，你完全可以在一个时间格子内写几件事。

【如何对待这四个黄金时间段呢？】

凡是重要的事情，就要尽量放在这四个黄金时间段去做。你可以这样想象，今天我都有四根金条。今天我用这根金条换了哪些东西呢？哪些收获？哪些感觉呢？如果你充分地使用了四根金条，那么可以奖励一下自己。如果，你能把这四根金条当成成本，再计算一下换来的价值，就知道这笔买卖值不值啦。

比如，在上午有两根金条。其中一根，你用来吃早点，看新闻，回复许多个



邮件。另一根金条，你去和朋友聊了一下昨晚的球赛。哇，你觉得这笔买卖合适吗？不是说与朋友沟通不重要，或者看新闻不重要，而是请把这些内容移到金条之外的时间段去做吧。

每天，你只要能充分利用好这根金条，你的人生就会大大不同。每天的四根金条都是“限当天使用，过期作废”。当你有这种意识时，恭喜你，你的时间观念已经开始起作用了。有人会说，每天不是 24 小时吗？每一个小时都应该充分利用才对呀。对此，我只想说，先会走，再练习跑。连 8 小时都不能珍惜的人，你指望他去珍惜 24 小时吗？

每个黄金时间段最好都安排一个重点事项去完成。除非你是生产线上的工人或者客服人员，你的时间就是重复地做好一件事，否则，你是可以安排自己的时间的。在此，我要鼓励你去尝试使用不同的黄金时间段去做同一件事，对比看一下效果。比如，我喜欢使用下午的“一根金条”专门写报告资料。因为在这个黄金时间段内，办公室里比较安静（有人还在休息），而我喜欢在安静环境里才能创作的。那么，你也可以尝试着将下午的工作放到上午的某个黄金时间段里完成，看看是否更有效果。如果没有效果，那就还放回下午做好了。

每天的四个黄金时间段，是要有明显的间隔的。比如，上午 10:00 至 10:05，你可以起来走走，看看楼下的风景，伸伸腰，上个厕所。然后再回到办公座位上，迎接下一个黄金时间段。中午是一个大的间隔（大约 1 小时），这个自然不用多说如何使用了。下午 3 点的时间，也起来走走。总之，在黄金时间段之间，一定要换换思维，强迫告诉自己：上一个黄金时间段已经过去了。要专心迎接并用好下一个黄金时间段。

如果，由于某个会议或者活动导致一上午或整天都要为之付出，那也没关系。你可以标注一下，今天我使用了四根金条换来了一个参会的机会。那么，你就要想办法发挥这个会议或者活动的最大价值了。你是在这个会议上得到了哪些信息，还是认识了哪些新朋友？总之，你的黄金是有限的，而且每根金条的价值都很高，你不用它换点东西，实在是太亏了吧。

但是，如果你一天的“四根金条”都用在“回复邮件”“看新闻”之类的杂事上了，那么你就要改进了。尽量将“回复邮件”，“看新闻”集中在一个黄金时间段内完成。请记住，集中时间完成一件事是非常高效的做法。不要浪费金条。为了防止邮件提醒的打扰，我的建议是你可以将邮件提醒关上。同样，将微信、脉脉、QQ、微博的提醒都关上。然后，你专心做完一件事后，如果还有时间，再统一回复邮件。你要记住，通常给你发邮件的事情也许重要，但是不紧急。如果是紧急事件，对方收不到回复就会直接给你打电话了。



【对待非黄金时间段】

对于黄金时段以外的时间，我们该如何对待呢？我的建议：凡是在黄金时间段外做的事，都是白捡的。比如，我在午间的时间，读了 30 分钟的书。那么，晚上你可以这么想，今天我白捡了一次读书的机会。同样，如果你能下班后，约上几个商务朋友吃饭，聊天，过过夜生活，那也是非常赞的。因为，黄金时间以外的时间段，都是品质很低的。为什么呢？你工作一天了，晚上再谈工作，你的精力会吃得消吗？你在晚上约客户谈生意，客户已经过了上班时间，他还愿意出来吗？晚上吃个饭，看看电视，就到该睡觉的时间了。这些杂七杂八的事，总是要做的。而做完了这些杂事，非黄金的时间就消耗得差不多了。所以，我说，在黄金时间以外的时间品质不高，不要指望有太多的意外收获。能多做一件事，就是白赚的。当然，经过我们的时间管理的修炼，你会慢慢提高非黄金时间段的时间价值。

本节重点

- 每天都有“四根金条”
- 非黄金时间，做啥都是白赚的
- 每天思考：今天的“黄金”都花在哪了



4.2 今天你做“日常任务”了吗



这些日常的活动每天都会重置一次。你做完后，每天都能得到一些奖励。



有了上述黄金时间段的概念后，我建议你再加上【日常任务】这一项，你会发现每日的生活会如此丰富多彩。

什么叫【日常任务】呢。这是来自游戏里的一种激励活动。它的意思是说，你进入游戏之后，除了打怪过关享受剧情发展之外，还可以做一些日常的活动。这些日常的活动每天都会重置一次。你做完后，每天都能得到一些奖励。以下就是常常出现在游戏里的日常活动：

- 每日登录签到；
- 技能升一级；
- 完成一次副本；
- 抽三次幸运转盘；
- 购买一次体力；
- 和其他玩家 PK 三次；
- 花掉 1000 金。

这些就是日常任务的具体表现了。这样设置有一个好处，让玩家每天都习惯地做一些任务，即增加了玩家的额外收获，还可以保证游戏对玩家的黏性。我也是喜欢玩游戏的玩家，因此深有体会，在游戏里每天做日常任务可以让我养成习惯。如果不做完日常任务，就感觉少做点什么东西一样。如果真的错过了日常任务，就觉得自己很亏，明明 10 分钟就可以做完的，怎么给忘了呢？因此，做日常任务的心态可以总结为：

- 每天重复性完成日常任务，由兴趣变成了习惯；
- 大量重复做一类任务，提升了单位时间的效率。

既然一个游戏中的日常任务可以达到这样的效果，那么是否可以将那些重要但不紧急的事情放到我的日常任务中呢？受到这个启发，我先思考一下，哪些任务是重要的，但不紧急的。

重要但不紧急：

- 学习英语：英语是第二门语言，在工作中用途非常大。但是学习语言是急不得的，每天要坚持练习才可以。
- 锻炼身体：身体是革命的本钱，这是非常对的。如果你希望自己能胜任更高职位，你就会面临更多的挑战，如果没有强健的身体，是无法应对如此巨大的工作压力的。
- 读书：进入职场后，你离知识的获取越来越远了，你会花时间在工作技能上，但在其他方面的知识提升上很难抽出时间和精力。而读书是可以帮助你扩展视野，磨练思维的。曾国藩说过：读书多的人，人品不会差。人品好的人，运气不会差。



- 人脉的扩展与维护：常言道，在家靠父母，出门靠朋友。你可以想一想，自己的朋友圈是不是只局限在公司内的同事领导，以及自己的同学。有多长时间没有认识新的朋友了？有多少时间没有和老的朋友打招呼了？虽然现在通过 QQ 或微信可以认识接触所谓的新朋友，但这些网络朋友与真实朋友还是有差异的。同样，人脉的维护也是急不得的，要慢慢的，有计划去发展。

以上这几项，都是对你非常重要的事，但是不会特别紧急。任何一件事你今天不做都不会被人指责。可是，如果你真的坚持做了这些事，你的人生将会与众不同，进入了更高的层次。因此，我试着将这些重要不紧急的任务作为我自己的日常任务，并且清楚地写出数值标准如下：

- 听 30 分钟英语；
- 锻炼 30 分钟；
- 读书 30 分钟；
- 至少与一个不常联系的好友联系；
- 认识至少一个新朋友；
- 收集整理素材。

每天，我都要对照一下这些日常任务，看看我完成了几项。每完成一项，我就划去一项。然后，第二天再重置这些内容，继续执行。经过一段时间，我发现我做日常任务的效率越来越快了，具体体现以下几个方面：

- 做日常任务的时间是在非黄金时间段（不影响“金条”的使用）；
- 几个日常任务可以一起做，提高效率（比如边锻炼边听英语）；
- 日常任务放在固定的时间，更容易养成习惯。

有人一直希望自己养成良好的习惯，比如每天锻炼，每天读书，每天写日记，但一直都坚持不下来。所以我劝各位想培养优秀习惯的朋友，可以照着我的方法，给自己设定日常任务。每天都要看到这些日常任务，对照并划去已经完成的任务。坚持三周之后，这项日常任务基本就已经成为你的习惯了。比如，我的日常任务里有一项，通过脉脉（职场社交软件）增加 5 个新朋友。这事经过了一个月，我基本上天天都会增加多于 10 个用户，很显然已经变成了习惯。就算不设定日常任务，我也会做下去的。这就是习惯成自然。

【日常的账款记录】

还有一种特别的日常任务，记录你每天的大额收入与花费。并不是每个人都有记账的习惯，但请相信我，能够记下你所发生的大笔花费绝对是一件特别有益的事情。有时，你可能会想不起来，自己的钱都花在哪里了，怎么只有这么少。



有的时候，你需要知道某次汇款所发生的确切日期。这些都离不开日常点滴的记录。当然，有的人很细心，希望记录下每一笔花费，并且做好标签。哪些是用于改善生活的，哪些是必须花费的，哪些是借出去的，等等。在此，我只想提醒那些没有记住个人财务的朋友，先从大额收入与花费开始记录吧。每天如果有超过500元（该金额可以自己设定）以上的行为，请一条一条地写在当日的记录上，以便于日常查询。

【为日常任务打星】

为了能够让做日常任务更有趣味性，我又增加了新的游戏规则。而正是这个新规则，让我做日常任务的积极性提高至少一倍。那就是，给日常任务打星（打分的意思）。

首先，你要知道，任何任务都可以分为“过程”与“结果”两类。过程性的任务一般比较杂，而且无法衡量好处。比如，我说我今天看书了。看得怎么样？看了多少页？看了多少时间？这些都用于过程指标。而结果指标不一样，它能直接考虑你的产出，比如这本书我看完了。有时，做了太多的过程任务，结果到该产出时，却毫无结果（事倍功半）。也有的过程指标做得好，所以结果指标也非常好。过程指标是无法区分“装模作样”与“真实为产出而努力”。

为了能够让日常任务真的转变为日积月累的效果，我将日常任务设计了两种打分原则。如下表。

完成，给一星(☆)	完成，给三星(☆☆☆)
<ul style="list-style-type: none">● 听 30 分钟英语● 锻炼 30 分钟● 读书 30 分钟● 至少与一个不常联系的好友联系● 认识至少一个新朋友● 收集整理素材	<ul style="list-style-type: none">● 背诵一段英语● 锻炼到出汗为止（游泳除外）● 写出笔记，标注精华，并分享● 最好能互动 10 句（分钟）以上● 要面谈，互相介绍并认识● 加工至可以直接使用状态

你有没有发现，左边的日常任务是“过程”项，只要你做了，不管效果，你都可以得到一星。而右边的都是“结果”项，只有达到了较好的结果，才会得到三星。比如，你可以装模做样地做早操，则只能获得一星。但是，如果你真用心做了，身体就会出汗，你就可以得到三星奖励了。



一星(☆)	三星(☆☆☆)
过程项、单纯数量的达成	结果项、有品质的结果的达成

然后每天在睡觉前的反省时，可以数一数自己今天一共得了多少星星，将星星的总数写在今天的反省日记上。以我自身的经验，我设定 8 条日常任务，但平均一天也就是 9~10 星。为什么呢？大部分的任务只能做到过程有了，但结果不显著。因此只能得一星，而有几项因为做起来很容易，也很有兴趣，所以经常可以得到三星。这样一算下来，每天大约 4 个一星的，2 个三星。猜猜是哪两项我能得到三星呢？

在一次聊天中，朋友觉得我的时间管理方法很新颖，为什么不写成一本书分享给大家看呢。于是，在他们的支持下，我将“写书”这件事作为新增的日常任务。每天写书（有做这件事），给一星。每写 4000 字（把这件事做出成绩来，做出可衡量可接受的效果），给三星。

有人会说了，为了能每天都得到星星，我可以给自己设定 20 个日常任务。这样就算每一项得一星，我也可以得到 20 星。对此，我的建议是，不要单纯去看每天获得的总星星数，还要和最大星星数比较。就算我上面所说的，如果每天的日常任务是 7 项，那么最大值是 $3 \times 7 = 21$ ，而我每天只得到了 10 星，这就意味着我只完成了 50%。这个比例也是很客观的说明。

也有人说，那我将那些再怎么努力都得不到三星的任务去掉好了。只留容易做，容易出效果的任务，那不就高分了吗？但是，这不是自欺欺人吗？你给自己打分，目的是在鼓励自己。如果你对自己都不讲诚信，那就没什么好做的了。

【日常任务的 DIY】

还记得我们前面所的电子日历吗？对，将月历和日历都放在一个 Excel 文件里，每一个 Sheet 页表示一个月。接下来，我们可以在日历的下方，将你的日常任务名称写下来。记住，这些名字一定写在日历时间标注的同一列，目的是当你向右移动时，你的日历时间和日常任务都会一起冻结不动，而动的只有对应的日期。

【星星的分析】

同样，经历了一段时间的做日常任务并且给日常打分，我得到了一些惊人的结论。

- 有些日常任务我可以轻易得到三星；
- 有些日常任务我连一星都做不到；
- 不可能每个日常任务都获得三星，所以我每天获得的星星总数大约在 9~12 颗；



- 随着我的日常任务的增加，每天的星星总数并没有成比例上升。说明就算是日常任务，在初期的一段时间，我是顾此失彼。直到我将某个日常变成习惯后，星星的总数才会稳步上升。

感谢这些星星的记录，让我看到了我在某件事上已经做了这么多的努力，能坚持这么多天，这是开心和欣慰之情难于言表。我曾在百度贴吧里认识一些朋友，他们特别看重每天签到这个日常任务，如果中间有一天断了，忘了签，他们真的会失落很久。同样，当你看到自己在某件事上能坚持这么久之后，你也不忍心停止下来。

另外，通过星星的记录，我知道了有些日常是自己真的不喜欢做的。没关系，得不了三星，就从一星开始。只要能得到一星，就应该奖励自己一下，给自己买个蛋糕吃。就算没得结果，也不重要，重要的是你已经开始尝试做你不喜欢但对你确实重要的事情了。这本身就是值得奖励的。

什么东西都怕衡量。一旦可以衡量，就可以对比结果，寻找改进的方法。这比你暗自下决心就好太多了。用数字来记录你的汗水与毅力，用数字来体现你的人生价值。自从我用了这种方法之后，我每天的产出更有份量了，而且其重要性也在工作中日益发挥出来。我的英语又从大学时代拾起来了，虽然不可能在英语考试中获得满分，但用在工作上与外国人沟通是足够的。而随着读书的日常任务坚持的时间变长，我读书的时间变短了（因为效率提升了，二周读一本变成了一周读一本，再变成三天读一本）。

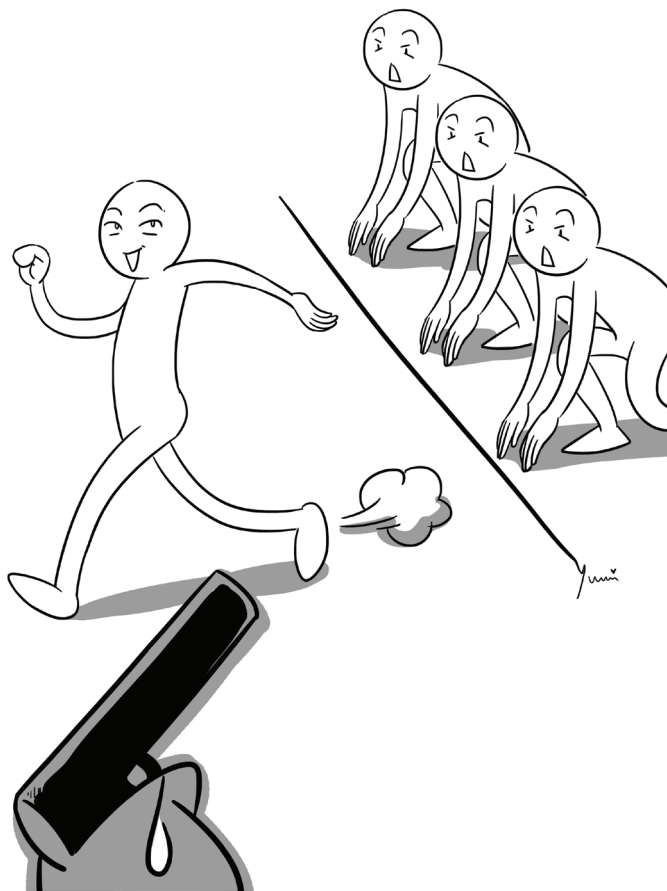
最后，我再次建议大家，要严格对待日常任务，不要自欺欺人。比如，某个日常任务忘了做，千万不要为了好看，就标上一星。如果你真的忘了，而且时间还允许的话，你可以抓紧时间快点做。如果你真不想做，那就不要这一颗星了，没关系。你不需要炫耀这些星星。只要保证这些星星如实地记录你的日常任务完成情况，你的目的就达到了。

本节重点

- 习惯，来自于固定的时间做固定的事
- 视日常任务为游戏可增加乐趣
- 给每在的日常任务打一星和三星



4.3 你的心情“签到”了吗



当我开始标注“倒霉日”之后，奇迹发生了，我觉得每一天都是非常幸运和开心的。



有一天，我的运势“背”到了极点。我延误了火车，不得不等很久坐下一班。然后没有吃午饭，下午汇报时差点晕倒。并且被老板点名批评。晚上，电话机又丢了。我真的不知道那一天是怎么度过的。遇到这时，我会在日历上用一个个大大的红色标注这一天是“倒霉日”。

当我开始标注“倒霉日”之后，奇迹发生了，我觉得每一天都是非常幸运和开心的。因为你没有发生像倒霉日那样的坏事情，即使偶尔有一些不顺，那也是小的事，过去就完了。想想那个最倒霉的日子，还有哪一天能比那天更倒霉吗？

这就是人的心态：在对比中寻找自我安慰。这时“参照物”的作用非常重要了。你一旦将某一天视为参照物，你会发现即使平常有一点不愉快，也不如那天那么惨。与其不开心，不如一笑了之。当然，如果某一天你的厄运又来了，发生了更多悲惨事件，那么你完全可以对自己说，让我创造最悲惨的一天吧。然后标注一下，睡一觉，重新开始新的生活。

如果没有一个苦难的参照物，人们往往会因为一点不顺心的小事而生气一整天。这种心理安慰法非常有效，你可以试试。

随着年龄的增长，当你回头再去看过去一年的某天“倒霉日”时，你一定会面带微笑的，发出这样的感叹：当初自己太年轻了，为这点事而影响心情真不值。常言道：**今天的困难，是明天你讲出来的笑话。**

【关于心情】

有些朋友每天常说的一句话：看我的心情再决定吧。而心情是什么？心情就是情绪，是人身体内分泌出来的化学物质，就像难受的时候分泌泪水，饿的时候分泌口水，兴奋的时候分泌肾上腺素，等等。这些化学物质会干扰人们的思维逻辑，使人们无法做出正确客观的判断。任何决策如果是看心情好坏来决定是否做与不做的話，那么这个人就是最不靠谱的人。作为职场上的下属，或者上级领导，都要以理性的判断和工作为准则。而无论是年轻的朋友，还是年长的朋友，都应该学会控制自己的情绪。有很多书教我们学会控制情绪，我比较喜欢的一本书是《羊皮卷》，有兴趣的读者可以找来一读。

本节重点

- 给每天的心情做记录
- 困难的昨天都会成为明天的笑话
- 学会控制自己的情绪



4.4 立即行动



*Do 就是行动。立即行动，是每一个成功人士的法宝。
而很多人都无法做到立即行动。
虽然他们也认同这个观点，但就是无法强迫自己开始行动。*



前面所学的时间管理的方法，你学得如何了？你有没有真的开始做呢？如果没有行动，你永远无法得到改进与收获。那么，请对照以下检查点来查看你做得怎么样？

准备工作

☐

☐ 下载闹钟

☐ 准备月历和日历

☐ 收集特殊日期，标注

行动吧！

☐

☐ 记录20个重要日期并设提醒

☐ 集中使用黄金时间

☐ 每日两次反思

【行动记录表】

请定期来填写这个行动记录表吧。看了，学了，都不如做了。如果你不行动，是无法真正体会到其中的奥秘，更无法感受掌握时间管理后所带来的回报。

我的行动记录表			
任务列表	开始日期	用“正”字表示坚持了多少天，一个“正”代表五天	状态
1 坚持读书	5月1日	正 正 正 一	持续/暂时
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			

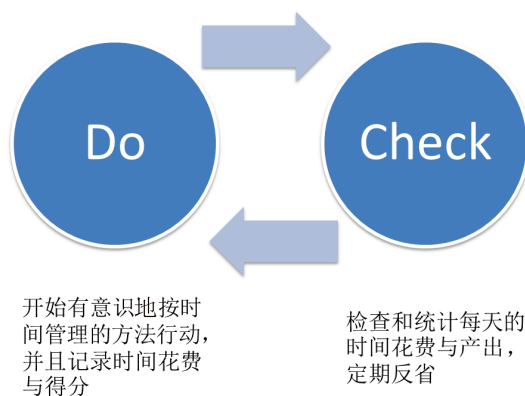
【Do】

Do 就是行动。『立即行动』是每一个成功人士的法宝。而很多人都无法做到立即行动，虽然他们也认同这个观点。但就是无法强迫自己开始行动。



【Do 与 Check】

还记得我在讲日常任务时，使用了打星的方法吗？这就是衡量行动的一种方法。任何行动只有能被衡量时，才能对比，才能改进。往往人们喜欢使用结果来衡量一个行动的好与坏。但是，行动后产出结果的时间非常长，而且变化并不明显，比如学习英语是行动，能够使用英语对话是结果。只有你坚持不断的英语练习，最终才能真实地使用英语对话。但这是一个漫长的过程，如果你无法衡量每一天的英语学习行为，久而久之，你就会厌倦这种无法知道好坏的行动，你会产生怀疑，我真是这块料吗？因此，我在给自己学习英语这件行为上，做了两种行动衡量标准：如果读了 30 分钟，得一星。如果能背诵下来 10 句，得三星。这样一来，学习英语的行动可以清楚地被量化。



著名的钢铁大王卡内基在炼钢厂时，发现由于工序太多，并且各工序的产出无法衡量，导致大部分钢厂的厂长只有到年底才知道自己是赚钱的还是亏损的。这让他无法忍受，于是，他设计并强制应用了各工序的称重方法，来衡量其工作是否更高效，花费是否更合理。在金融危机到来时，很多同行都纷纷倒闭，唯有卡内基的工厂，因为精细化的会计制度，使其平衡度过了这个危机。

无独有偶，日本的稻盛和夫在检查时发现只有三个月后才能完成详细的会计核算，这让作为领导人的他感到非常气愤：“我不要过去三个月的报告，我要上个月的报告。”于是，稻盛和夫自创了阿米巴经营管理会计制度。通过该方法，公司内部的产出都会被衡量。即使你生产的是半成品，也会被标出内部价格。并且企业的管理者可以每天实时判断企业现况，而不是延后三个月。

这两个故事都说明，无论对于个人还是对于企业，衡量行动是非常必要的。缺少了衡量，就无法判断行动的投入与回报。

5. 时间管理进阶：提高时间价值

一、最快进入状态

二、错过高峰期

三、学会说NO

四、不要重做

五、简化工作

六、学会整理



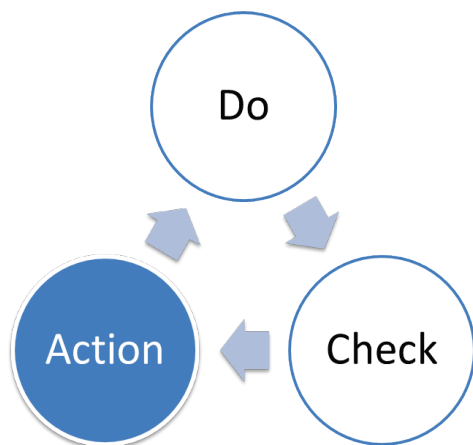
5.1 最快地进入状态



当你做一件自己感兴趣的事情，你就会快速进入状态。



大家对“四根金条”使用得如何了？你是否开始思考如何将每根金条换回更多的收益呢？如果你真有此想法，那么恭喜你，你已经朝着时间管理的方向走了一大步了。不知大家是否还记得 Do（行动）与 Check（检查、衡量）之间的关系。而随着你对 Do-Check 做得多了，你一定会开始思考如何改进它。这就形成了 Do-Check-Action 递进的关系。何为 Action（改进）呢？它的含义是根据检查出来的实际结果，来修正和改进行为，从而得到更好的结果。举个例子，如下图表所示。



Do（行动）——每天读英语。

Check（检查）——检查每次读够 30 分钟了吗？能背诵下来了吗？

Action（改进）——改进，比如选择更容易读懂的英语教材，这样容易背诵。并且每周参加英语角活动，将英语变成真正沟通工具。或者增加一些讲英语的朋友，加入英语的圈子，等等。

那我们再看看每天四个黄金时间段。当你认可这四个黄金时间段并且将自己的行为填到这四个黄金时间段内后，这已经完成 Do 的环节。接下来就是衡量这个黄金时间段所做的事值不值。这就是 Check 环节。最后，通过每天的反省，你要思考如何让这黄金时间段更有价值。这便是 Action 环节。

如果想提升黄金时间段的价值，我们的第一反应，是同一时间做两件事。那样，看起来我的收益就会翻倍了。

【一箭双雕不可行】

如何看待同一时间做两件事。我认为，保值可以，增值很难。什么叫保值呢？就是不浪费时间，在这段空闲的时候有点事做。

在地铁里，几乎所有人都在看手机。有人玩游戏，有人看电子书，有人看视



频。大家都在同时做两件事，一是乘交通工具，二玩手机。这种行为是值得赞扬的，毕竟在地铁里一般都要待一个小时，这样一天往返一次，至少两个小时在地铁上。如果不做点别的事情，那么就浪费了这两个小时。所以，他们所做的是保值的事。但是，如果希望在公司的一小时同时做两个任务，那么结果只会两个任务都不能有效地完成。这是不值得鼓励的。

那么，怎样做，才能提升黄金时间的价值呢？我的总结有以下几点。

【快速进入状态】

我听过太多的人抱怨，今天是星期一，我的状态还是周末的状态，根本没有心情工作呀？这不是我的问题呀。那么，究竟有没有办法能让你快速进入状态呢？回答是肯定的。我仔细研究过玩游戏的玩家，他们一谈到游戏，或者一坐到电脑前，就会立即进入紧张的游戏状态。这种状态的转换就像有个频道按钮一样，而如果让一个学生去学习，那么他们就会慢吞吞的，拿着本书，心不在焉。这是为什么呢？原因只有一个，那就是，当你做一件自己感兴趣的事情，你就会快速进入状态。当你做一件不喜欢的事，一件不懂并且觉得很复杂的事，一件简单但枯燥的事时，你从心理就会排斥它。那么自然就不会进入状态。

对此，我的建议是两点：

- 寻找榜样或者模板（工作流程）；
- 尽早开始工作（或者学习）。

【榜样的力量】

人们对于不熟悉的领域、不喜欢的领域都会产生潜意识的抵触感。这时，你可以认真研究一下，同样这件事，别的同事或者前辈是怎么做的呢？他们有什么样的秘密，既可以把工作做好，又不用花费太多的力气？我常常对新入职的员工说，如果你想快速成长为职场高手，那么你就要选对高手作为你的榜样。现在企业中采用一帮一的新人培养机制的不多了，但不是完全没有了。就我所知，一个负责广告推广的朋友就是采用这种方法来带新人的。首先，他只招了一个新人作为他的助手。然后一起拜访客户，一起签单。等到这名新人已经有能力自己谈客户时，他再招一名新人，并让上一个新人带着这个新人，他在旁边指点。慢慢的，人带人的培养机制能让他的销售体系越来越稳定。

如果公司没有这种一带一的制度，那么你就主动出击，寻找一个榜样。从榜样的行为中学习如何完成工作。从模仿榜样开始，观察和思考：他做的报告是什么样子的？在做报告前，他都做了哪些前期的准备？他的资料来自哪里？有没有外部的协助？如果你的榜样能给予你一些指点的话，那么你的工作会越做越顺利，从而让你产生了成就感。再做这一类工作时，也就不这么累了。



就像看两个人下象棋，如果你只是看，最多知道他走了哪步。但如果你能在复盘时问问对方为什么这么走棋，那么你就能得到选择如何走棋的依据了。

现在，你需要睁大眼睛，发现你身边的同事中，哪些人最会销售，哪些人技术能力最好，哪些人的人脉最广，哪些人的心态最好。只要你能找到各个方面的顶级人才，你就会自然而然地模仿他们，并且最终得到自己的成长。

【团队的力量】

如果你所面临的任务是前无古人的，那怎么办？你依然可以向比你资深的同事请教，他们是如何处理这样的任务。哪些步骤是关键步骤，有哪些注意事项。说得再惨一点，这件事真的没人有经验，那也好办，找到几个同事，坐在一起讨论，毕竟三个臭皮匠，顶个诸葛亮。总之，做事之前要多请教别人，将困难的事情分解成若干件小事，参照可行的计划，一步一步做就好了。

【提早工作】

为什么要尽快开始工作呢？这样做是进入状态的最直接的方法。比如，当你觉得你需要 20 分钟才能进入工作状态，那么请你 7:40（假设 8 点正式上班）就到办公室，并开始办公吧。早一点开始工作，就能早一点进入工作状态。这样做，很简单是吧？没错，这是最简单有效的方法。那么，如何 7:40 就能进入办公室呢？这就要求你早起 20 分钟，或者说早出发 20 分钟。凡是成功的管理者，都是善于利用早上时间的。比如 4 点起床，5 点运动，6 点吃饭，7 点出门上班的成功人士大有人在。

顺便说个真实的事。由于我工作在北京，住在天津滨海新区，因此如果星期一早上赶着上班，我就要 5 点起床，赶 6 点第一班轻轨，花一个多小时，才能到天津火车站，再坐动车直奔北京。而像我一样，赶第一班轻轨的人非常多，以至于轻轨在第四站就已经座无虚席了，到了塘沽站时，车里已经塞得满满的人了。有一天，在塘沽站上来两个年轻的朋友，他们显然是第一次起床这么早，本以为第一班轻轨应该是空空如也，甚至可以躺在座位上睡觉。结果一进轻轨的门，发现人挨人，人挤人，两个年轻人立即就惊呆了：“我没看错表吧？这是第一班轻轨吗？”

这个案例只想告诉你，其实早起的人很多，只要你比习惯的起床时间早起一个小时，你就会发现，原来早起一个小时的人大有人在，而这也不是什么多困难的事。

话再说回来，虽然我没有将早上的时间看成黄金时间，但如果能将早上的时间用于准备当天的工作，就像《源代码》影片一样，不停地思考今天有哪些工作要做，有哪些事项要提前准备。这样，等你进入公司，就可以快速进入状态了。



【工作分解法】

我侄女是弹古筝的高手，有一次我问她，像我这个年龄的人能否快速学会一曲，然后可以炫耀呢？我的需求很简单，我不希望从最基础开始积累。我只想练熟一曲即可。于是侄女给我选了一首曲子，并分成了 30 段。然后，从最简单的一段开始练习。然后，第二天再从剩下来 29 段里再找最简单的一段练习，第三天是从剩下的 28 段里练习……以此类推，随着我对古筝的熟练程度越来越高，我所练习的段落也会越来越难。一个月的时间过去了，我竟然会弹了！这让我充满了成就感。细细想起来，这种分解法确实能让我从简入深，逐步提升自己的水平。该工作方法总结如下：

- 将任务分成若干部分；
- 先从最简单的做起；
- 然后从剩下的任务中再选一个简单的做，直到做完为止。

【设定假想敌】

一件工作，我听说领导还交给另一个同事去做了。我必须在他做出来之前完成，不能让他在我前面完成。这种假想敌的方法非常适合自我拖延的人们去尝试。正如我前面所说，如果没有比较，就没有办法衡量和改进。而假想敌正是假设一个虚拟敌人出来（或者敌人是真的，只是该情景是虚拟的），然后全力以赴地去干吧。

其实，这种情况在学生时代就已经出现过了。学习本来是枯燥的，但是班里前几名的学生总是非常卖力地学习。激励他们的不是获得奖励，而是互相之间的较劲。下一次，我一定要考得比他优秀。正是这种由内而发的动力，驱动着学生忘我学习。

【有张有弛】

人们能够集中精力的时间是有限的。就像小学每节课是 40 分钟，中间休息 10 分钟，接着上下一节课。在拳击比赛中，拳手要集中精力 3 分钟，然后休息 1 分钟。这种有张有弛的时间使用法叫作“节奏”。一个好的时间管理者是知道控制节奏的。还记得我在闹钟那一章写道，在工作之间设定休息的倒计时，出去走一走，让时间段有明确的分界线的感觉。这不仅对你的大脑是一种休息，还会使下一段工作更有效率。不懂得休息的人，是不会懂得如何工作的。

【排除干扰】

人的注意力一旦被打断了，再集中就要花费非常多的时间。为了能让你专注地做事，你必须排除各类干扰。而在办公室里，是不可能完全杜绝干扰的。但是，



你要想办法切断各种阻碍你的专注的因素。比如电子邮件、电话、微信、QQ等，甚至你有必要在你的办公区放上一面小旗子，上面写着『这段时间请不要打扰我，谢谢』。也许这听起来有些夸张，但是办公室里真的有一种人，他们特别喜欢走来走去，看看你在做什么，聊聊今天有何奇遇。他们是天生的时间杀手，并以此为乐。

遇到此类人，你一定要学会排除干扰。也许你会担心这使同事关系变得太差了。其实不然，一旦你多次表示“我要忙了，请不要打扰我”，那么对方也会开始留意并尊重你的决定。通过拒绝打断你的同事就是表明一种态度，久而久之，你的同事也不会轻易来打断你了，不是因为他们不喜欢你，而是他们对你的尊重，这也会体现在对你做事原则的尊重上。

【学会平衡力】

错误的价值导向。在判断哪种决策使用时间更有效率和价值时，一定要有平衡力，而不能一味地强调价值而做选择。比如去陪客户能直接带来收入，所以放弃了陪家人，这绝对是错的。

你有自由时间吗？有人说，我上班时想工作就工作，想游戏就游戏，想睡觉就睡觉。那么我问你，你可以决定不去公司上班而去图书馆读书吗？当然不可以。所以，**你有浪费时间的自由，但是你没有完全的时间自由。**

其实每个人正常都有自由的时间，我们只是把白天的最宝贵的8小时“卖给”了公司，以换取月薪。但是，下班后和周末的时间，还是属于自己的。但是，大部分人没有利用好这些自由时间。

本节重点

- 早一点工作，可以正常开始时进入状态
- 对陌生的工作，找向导或工作操作手册
- 学着将复杂的工作分解，从最简单做起
- 设想有人和你做同样的事情，暗地竞争



5.2 错过高峰期，改变自己的规律



我做了一个小小的改变，提前 30 分钟到公司。
于是，我只需要 3 分钟就可以从一楼坐到顶层。



我们的公司有 19 层楼，只有六部电梯。而且电梯不是分高低层的，于是，每天接近上班的时候总会排起长长的队伍。我曾经体验过最多等 20 分钟的时间才能坐上电梯，而就算进入电梯，也会因为不同楼层都有下的同事，导致到最高层时，又有 10 分钟过去了。虽然，大家都习以为常，并且利用等待的时间在玩手机。但是，这 30 分钟可是我的黄金时间呀。我要用黄金时间去创造，去投资，而不是消费时间。后来，我做了一个小小的改变，提前 30 分钟到公司。这样的结果是什么呢？我只需要 3 分钟就可以从一楼坐到顶层。

有人依然不理解错过高峰期的好处，不就早一点吗？这个不难呀。所谓的错过高峰期，不仅仅是简单的提前，要知道，有些人是无论如何也不可能早起 30 分钟的。早起 30 分钟意味着改变自身的生物钟，早点睡，再早点起。大部分人还是舍不得晚上的时光，恨不得多玩玩，多看会电视。在这方面上，我觉得成年人和小朋友没有什么区别。每天晚上，我总是要告诉孩子，到时间啦，该睡觉啦。然后说了很多遍后，孩子才不情愿地回到她的房间睡觉。而成年人呢？就算躺在床上，依然还会刷微信圈，迟迟不肯睡觉。

【认识身体的规律】

在这里，我和大家聊一聊生物钟这件事。我们的大脑控制着我们的身体，我们的思维意识只占了大脑的 1% 还不到。剩下 99% 的大脑不是由我们自己控制的，而是自动控制。比如说，身体的哪个组织生病了，就会分泌出大量白细胞去杀死病毒。当你看到了心仪的异性的时候，身体内的荷尔蒙会增加，让你有种兴奋的感觉。当食物进入胃里，大脑会让胃分泌胃酸，先融解。然后经过肠道吸收。就连走路，眨眼等行为，也不是我们用意识去控制，而是由剩余的 99% 的大脑的自动控制系统来控制。但是，人有一个潜力，可以将一些行为通过反复练习的方式，让大脑和身体一起记忆。比如，开车这件事，手、眼、脚的配合对于一个新手来讲，那是要调动所有的脑神经才能控制好的。一旦你习惯了，准确地说，是你让你的身体习惯了，那你开车时，所有的配合都是下意识的。而你的精力会放在观察路况上。又如在游泳时，经过训练后，你的鼻子在水里绝对不会吸气的。会游泳的都是用嘴来呼吸。这些都是人们通过训练来让身体适合新规律的案例。

所以，我提倡一点，先搞清楚自己身体的规律。然后，让身体去适应新的节奏，而不是单纯地靠大脑来控制。

【养成早起的规律】

比如，早起这件事。比较笨的方法，先把闹钟调好，强迫自己醒，然后呆呆地躺在床上。这种方法是无法让身体记住你要早起这件事的。正确的早起方法是，早上闹钟响，起床洗漱后，开始锻炼。没错，让你的身体的每个部分都开始动起



来。将早起的半小时都用来锻炼吧。一般半小时的锻炼后，你的身体会出汗。说明身体已经有反馈了。接下来，你坚持早起半小时，起来就锻炼半小时，不用两周的时间，就算你不上闹钟，你的身体也会主动把你叫醒。这就是改变生物钟最好的方法。

【想睡就睡的规律】

除了早起之外，因为经常出差，我也养成了上车（或上飞机）就睡觉，等快到目的地了，也能自然醒的本领。这又是怎么练习的呢？其实无论是汽车、火车，还是飞机，那里的环境都是相似的。所以，身体到了这个相似的环境内，必须会条件反射式地，自动催眠了。有人说，我在交通工具上就是睡不着。那也有办法，你觉得看书会让你困呢，还是听英语会让你困呢？别人我不好说，我一听英语就困，我老婆一看书就困。如果你知道身体对于困的反应时，就可以在坐火车或飞机时，故意听听英语或看看书。当你有困意的时候，就睡吧。久而久之，一旦火车开了，飞机起飞了，你就能睡着了。

【减肥的规律】

再说说减肥吧。大家都觉得不吃饭肯定管用，但是到了吃饭时候，如果不吃的话，那是相当的难受。原因很简单，你的身体记忆是到了吃饭时间，就该吃饭了。甚至于，身体还会释放很强的信号，来告诉你：快点吃，快点吃。如果，你能顺着身体的记忆而慢慢让它适应新的规律，那么不挨饿减肥也是很容易的。方法很简单，利用水果或坚果可以让你的胃正常地感觉到进食状态，从而不会向你抗议。而这些食品是不会给你带来太多脂肪的食物。

再次强调，我所说的是让身体适应新的规律，而不是完全改变身体的习性。我想到了自己在高中时代的数学老师，他是一个黑黑的胖胖的男人，嗓子哑哑的，他最常说的一句话：别和我说这些题做不完，告诉我，12点之后还有没有时间？如果12点之后就直接到了早上7点，那没办法。可是，12点之后还有时间（言下之意，你别以睡觉当借口。什么时候写完什么时候睡觉）。

要知道，如果人通过意志力去强行改变身体的习惯，身体就会如大坝决口般地垮掉。而这种根本的伤害是很难恢复过来的。当你觉得困得睁不开眼了，那么就算再学习到凌晨三点，依然是没有效果。倒不如睡一觉，然后早起1小时，再认真做完作业。

所以，先认清自己身体的规律，再通过一些计划和行动让身体适应新的规律。这样，才能达到最终的目的。



本节重点

- 重新认识自己身体的规律
- 让身体习惯你的新规律：固定时间做固定的事



5.3 学会说“NO”



不要费心考虑哪件更重要，有一个非常管用的原则：就是说NO。



美国前总统罗纳德·里根在回答如何解决时间管理的问题时，说道：不要费心考虑哪件更重要，有一个非常管用的原则：就是说 NO。

【说 NO 来减少干扰】

在同样的时间内，只要能把一件事做好，就达到了很高的水平了。也许你不赞同，认为自己可以在一个小时内完成数件事情。但是，我想告诉你的是，人所处的环境是个互动的环境，就算你想安静地做一件事，还是会被以下内容打断：

- 来电话了。也许是推销电话，也许是好久不联系的朋友，也许是家人的电话。
- 来微信了。特别是有微信群的朋友，经常会因为出现一个红包，就让你好不容易集中的精神一下子就转移了。
- 来 EMAIL 邮件了。无论是主送还是抄送，只要有 EMAIL 来了，你屏幕的右下角都会有提示。从而让你分心。
- 办公室其他同事的讨论和打电话都会让你不想听也不得不听。

所以，在办公室里能安静地在指定的时间完成一件事，真心是件不容易的事。所以，我如果能在 2 个小时完成一件任务，我就奖励自己一瓶果汁饮料。适当的奖励既可以激励自己得到精神满足，还可以得到物质上的营养满足。

当然，要想心无杂念地集中精力做一件事，你需要做好以下几件事。

- 将手机改为振动。
- 将微信、微博、QQ 等社交应用的提示音关掉。
- 将 EMAIL 的阅读方式由随时点击，改为整点统一阅读，统一回复。
- 有些人，只能听着音乐才能安静、专注。那就带上你的耳机，没关系，只要对你专注起作用的方法，都可以尝试。
- 把自己关到一个会议室里（如果你有自己的办公室，那更好了）。
- 学会说 NO。

【对同事说 NO】

很多时候，同事与领导都会分派一些任务给你。你除了要接这些任务之外，还要学会说 NO。千万不要把别人背上的猴子放到你的身上。有些事情就该某人负责，而不是你。这也是为什么在公司里会有项目负责人、部门负责人、事业部负责人以及全公司的负责人（CEO）。你可以帮助你的伙伴分担一些事情，但请不要注意，不要浪费了自己的时间，不要干扰自己该做的事情（工作产出）。

你应该善于将自己的工作分成三类：

- （1）自己做的工作。
- （2）让别人做的工作。
- （3）从不接触的工作。



第一类工作必须自己做。第二类工作是不需要亲力亲为的，或者价值不高都可以外包。第三类工作是指专业性非常高的工作。当自己无能处理时，千万不要试图通过自我学习的方式去做。不如交给专业的人士或专业的部门、机构去完成。比如，通过中介公司，外包第三类的工作（这也是第二类工作的一种体现）。

当然，说 NO 也是有技术和方法的。过于生硬地拒绝别人也是不礼貌的。比如以下几种回复方法都可行的：

- 我现在忙于做 XXX，如果你说的这件事不那么紧急的话，我们可以今天中午讨论一下，你觉得如何？
- 我知道某人是这方面的专家，他的建议可以让你事半功半，这是他的联系方式。
- 看来你这事比较紧急，我会帮你处理。那么你是能帮我把 XXX 整理一下吗？你知道，我是不可能同时做两件事的。
- 我希望你是能给我多一些选项，并告诉我每个选项的利弊。我喜欢做选择题。而不是要让我告诉你这道题的解法。

如果周围的人都知道你是时间观念很强的人，都知道你不喜欢被打乱计划表，那么他们也会尊重你的时间观念，从而不再打乱你的计划。

【对顾客说 NO】

就算是顾客，也不能他说什么，你就答应什么。当然，最聪明的办法时，你可以回答你的顾客：您说的这个功能确实可以加进去，不过您准备花多少钱来支付这项额外的功能呢？成功的销售人员常说一句话：我只听真正花钱客户的话。人们总是希望花最少的钱，来获得无限的需求满足，这自然是不可能的。如果能提醒顾客他要支付相应的代价时，他就会将需求限定在合理的范围内。

职场上与客户谈判往往采取的是利益交换原则。也就是我可以接受您这个条件，但同样的，您是否在另一方面也允许我们多得到一点呢？如果能让你们双方都获得各自满意的东西，那么就是双赢。自然是最好的。

另外，顾客经常会用市场上的价格来压低你们的销售价格。

“你看另一家公司，他们生产出来的产品和你们差异不大，他们的价格是你们的 80%。我在你这里购买这么长时间的货物了，你应该以 80% 的价格对待我。”

这时该如何说不呢？只要你能讲出差异化，自然就可以得到顾客的认可。“您说的那一家我们当然知道了，他们采用 80% 的价格销售的产品已经决定不在生产了。因此是在做清仓处理。如果您买了这些货物，一旦发生质量问题，是无法弥补的。而我们的产品是持续在生产，无论何时，您需要补货，我们可以保证给您相同规格的产品。您觉得那个便宜还是这么好占的吗？”



【对计划以外的事说 NO】

本来自己已经设定好了晚上练习弹琴的计划，突然一个朋友打电话，说几个同事一起吃饭。这时是去还是不去呢？我知道，说去的人认为朋友之间的关系就是靠这种方法去维护，应该多一些交际活动。而说不去的人认为计划是不能被打破的，否则还不如不定计划。我比较认同第二种回答，对计划以外的事要说 NO。

无论是在工作，还是在生活中，计划一旦设定好了，就不要轻易地打破。包括延迟都会对计划造成很大的伤害。我最厌恶的一件事，就是临时改变计划。本来可以很舒服地吃上一顿家常便饭的，非要走几层楼，排队 30 分钟去吃重庆火锅。临时改变计划自然会增加时间的付出，因为你要重新筛选，重新安排。这些都是浪费时间。

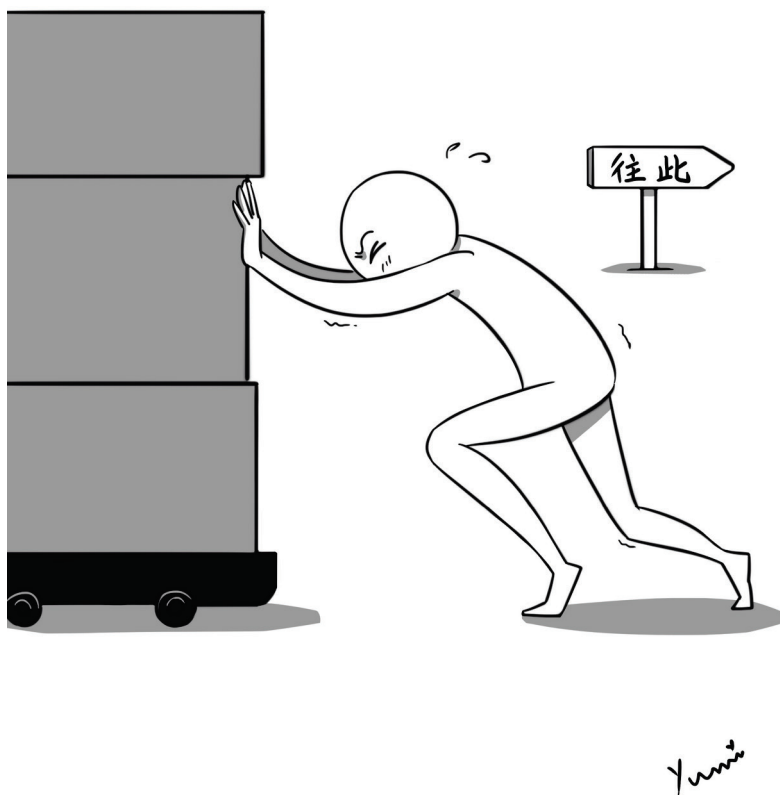
当然，在安排计划时一定要留出“缓冲时间”的。如果你知道你的朋友是一个什么样的人，那么可以提早和他确认活动想法，以便提早安排。而关于计划不能安排得太满，我们会在后面的章节为大家介绍的。

本节重点

- 要有勇气说NO
- 让别人尊重你的计划不能被随意更改
- 说NO要有技巧，否则就没朋友了



5.4 千万别重做





有一种时间上的浪费最可怕，那就是“重做”！

失误，失误，还是失误。花了几个小时做出来的报告，竟然要推倒重来，原因就是方向错了。这真是太大的失误了！

导致重做的原因大体有以下几种：

- 方向错了；
- 逻辑有问题；
- 提供的素材本身有错误；
- 用户的需求变了。

那么有什么办法可以减少重做的机率呢？

【越早发现，越早改进】

你在完成某项任务的样子，如同在生产线上的原料经过不断的加工，最后成为成品。如果你能在原料进厂时就发现原料的问题，那么它所造成的损失要比该批原料被制成罐头，投放到市场上的危害小得多。所以，尽可能提早发现问题，提早改进。

无论是员工还是老板，我都提倡一件事：能在写草稿时给老板看是最好的。千万不要等到资料美化后再提供给老板看。原因有两条：一，老板在你写草稿时发现问题，对你来讲，改进起来非常容易。如果等你做了各种精心调配，再改动，那是白白浪费了你的时间。二，越早发现问题，留给老板处理问题的时间越多。假设明天是新品发布会，届时会来很多媒体朋友。前一天晚上发现你的宣传资料有严重错误时，你的老板会怎么样？就算他交给别人帮你去做，那也得需要时间去理解这项工作。

最著名的咨询公司麦肯锡有一条军规：任何现场报告的 PPT 都要在开会前给参与者发会前报告。通过对方来判断这份报告是否存在方向错误，或者有致命的问题。

那么，究竟是什么原因阻碍我们尽早报告呢？

- 完美主义；
- 我已经尽我所能了（自我安慰）。

什么是完美主义者呢？大多数人为了得到称赞，都希望能做出 100 分的产品。因为，我们在很小的时候就要求，考试时要反复检查，一定要得一百分。任何漏洞都会让我们本该得到的成绩化为泡影。所以我们都养成了不能出任何错误的心态。这也正是员工对老板负责的一种体现。

但是员工与老板是不一样。员工能否正确地领会老板的意图？员工能否做出老板心里的东西？这都是未知的。所以，聪明的员工会抓住一切机会来和他不断



确认：

- 老板，这是我理解的您的思路。是这样的吗？
- 老板，为了让这个结论更有说服力，我准备使用 XXX 材料，你觉得如何？
- 老板，关于成本，时间和质量，就现在这个项目，你最看重哪个？
-

第二种心态，即自我安慰的心态，是一定要改正的。而这种自我安慰的心态真的存在于方方面面。有的员工接到任务时，会在提交前的最后一分钟都在修改。因为，他会认为，我利用了能利用的所有时间，尽了我最大的努力。如果再做不好，也不是我的责任了。这完全是以自我为中心的表现。要知道，对于公司来讲，是以集体的产出为最终的成绩。换言之，如果你真的不是这块料，不能将这个任务做好，那么逼着你去做一个做不好的任务，是不明智的。最有效的方法就是让能出色完成此事的人去做。

另外我也讲到了，一定要给老板预留时间。老板不怕面对问题，老板最怕不给解决问题的时间。

“怎么到现在才告诉我这个情况！”这种语言希望不是你老板对你讲的话。

在我工作过的台资企业，有一个规定，如果有一个坏消息和一个好消息要向老板汇报，必须先汇报坏消息。因为好消息对于老板来讲，不存在延迟会带来更大的危害，但坏消息一定会的。所以，让老板第一时间知道有哪些坏消息，是绝对必要的。不要担心老板面对坏消息的能力。因为，老板的主要工作就是面对坏消息而做出决定，并为这个决定负责。

当然，为了能让员工真心敢于讲坏消息，最好的方法就是当老板听完这个坏消息时，对员工说一声：谢谢你，正是你让我第一时间知道这个坏消息，并着手解决。真是感谢你。

【快速迭代的程序开发方法】

现在是互联网时代了，于是产生了一种新的工作，程序开发者。程序开发者将思维，通过计算机语言写成大段的代码，然后将程序交付给客户，由客户使用，并支付费用。这个行业最大的特点在于，大部分程序开发的产品都是没有先例的。所以，在客户的脑中，也不清楚这个产品最终会长成什么样子，能解决什么问题。

在客户与开发公司谈合作时，双方只能就一些基本目标达成共识，但最后产品包括了哪些功能点，它的交互界面是什么样子的，它的响应速度或兼容性如何，这些都不可能在签订合同时就一并写出来的。这个客观条件导致随着开发时间的消耗，客户突然有了新的需求，从而导致开发周期无限的延期。客户得不到产品，无法使用，而开发公司也得到不客户的款项，并且还要持续支付人力成本。



我曾经在一台软件公司工作过5年,当时对研发人员RD有一个调侃的解释:RD=REWORK + DELAY(重做+延期)。其实RD的真实含义是RESEARCH AND DEVELOPER,研究开发者。

有的软件开发公司为了保证自己的利益,会在开发的过程不断要求客户签订需求确认单。凡是单据上的需求就不能再要求免费修改了。如果需要修改,就请另付相应的费用。

正确的解决方法是“及时发现,及早解决”这一原则。只不过,用了一个新名词:快速迭代。

快速迭代是指开发者快速开发出一个原型,模拟其功能的展现形式,让客户有着直观的感觉。然后再进入下一步的开发。快速迭代正是采用的是80-20法则。利用20%的精力和时间开发出满足客户80%需求的功能。而这个过程是持续的,而不是仅做一次原型展示即可。

以游戏开发为例,最佳的游戏开发流程不是花费6个月后(或3年后),等产品玩法、规则都定型后,再拿给玩家测试体验,而是分别开发出3分钟版本,10分钟版本,30分钟版本和2小时版本。顾名思义,3分钟版本就是指一个新玩家,初次体验这款游戏时,他在最开始的三分钟能否被这个游戏所吸引,是否会在这三分钟内感觉到与其他游戏的差异性,或者能否在三分钟内吸引自己持续玩下去。而10分钟的版本能测试玩家能否熟练地完成一场战争过程。30分钟的版本更加全面地检测玩家是否可以在多场战争中找到窍门,以及升级打怪的乐趣。2小时版则是对游戏最完整检测,从游戏可玩性,到数值体系的平衡,经济体系的平衡,玩家互动等进行充分考验。

这种做法就是希望在初期发现问题,可以花费较小的精力来修改它。这时的修改是最有效率的。

【多存几个版本】

当下的工作离不开电子文档,根据我的经验,让你重做的机率最大的还有一件事,就是你花了一天辛苦汇总的某个电子文档打不开了!或者忘保存了!这绝对是最可怕的返工原因。为此,我提倡多存一些版本,防止因最终文档的损坏而前功尽弃。

一般,每进入一个新的环节时,都要将上一个版本单独保存,再复制出一个新的版本来处理。这种分版本的方式最有预防性了。比如,这份汇总资料,每汇入一个新的资料时,单独存一个版本。这样,一个10份资料的汇总文档可能要存10个版本,这也比你发现问题后,重新制作要好吧?

另一种情况,做好一个版本后,开会讨论出新的修改方向。这时,最好的办



法就是将原版本独立保存，再修改新的版本。为什么要这样做呢？防止下次开会时，又采用原有版本来执行。

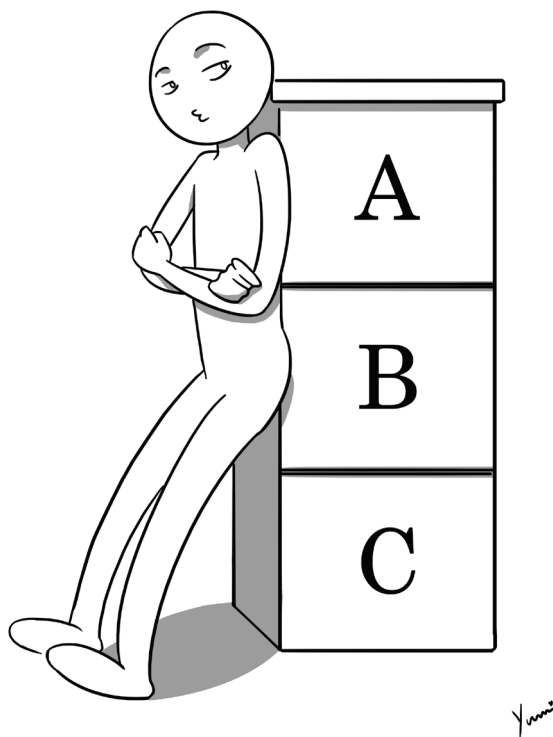
多存几个版本有一个最大的缺点，就是一个文档会变成几个或十几个文档。这些文档放在桌面上，也显得非常乱，增加搜索时间和干扰时间。怎么办呢？我的建议，每做一件事，一定要建立一个文件夹。然后将这些版本都放入这个文件夹里，以相同的命名规范起不同的名字，这样就非常容易找到当前最新的版本了。

本节重点

- 重做、返工是最浪费时间的
- 及早发现，及早处理
- 快速迭代式的开发
- 不要完美主义



5.5 简化工作



要想简化你的工作，你就要学习如何分辨工作的重要程度。
通过将工作分类后，你应该将精力都放在做第一项工作上。
这就是最直接简化工作的方法。



如果在你的单子中，有太多的事情需要做，但是你又不能全部完成，那么无论你怎么调整它们的重要性或紧急程度，都无法完成你的目标。唯一的方法就是将其中一些划掉不做。

【不要照单全收】

要想简化你的工作，你就要学习如何分辨工作的重要程度。你要学着花一部分时间在判断与识别上，然后集中精力完成重点工作。这就是简化的表现。因为所有工作中，只有 20%的工作是最重要的，而完成它们就可以达到 80%的效果。还记得二八定律吗？

- 80%的营业额来自 20%的销售人员；
- 80%的营业额来自 20%的重要客户；
- 80%的故障来自于 20%的产品问题；
-

如果我们不停地把所有的任务都一一完成，最终会累倒的。提高效率固定重要，但更重要的是选对方向。因此，请花一些时间学会如何分辨工作的重要程度吧。如果你找不出什么是重要的工作，那你就还是原来的你，老老实实地把所有的工作都做完吧，就算加班也不要停呀！

那么，如何识别工作的重要程度呢？只有三个选项，由你来选择。

- (1) 必须亲自处理的工作；
- (2) 让别人代为处理的工作；
- (3) 拒绝做的工作。

一般必须亲自处理的工作都是与你自身利益强相关的。比如，做好之后，你的老板会升你的职，加你的薪。那你肯定会主动去做，对不对？或者这个任务的主要责任人就是你，你不做，这个处罚就落在你的身上，那么你要不要做呢？所以，第一类工作基本都是重要工作。

第二类工作是指虽然指定由你来做，但实际上，你是可以请别人代为处理的。这类事一般称为紧急不重要。比如，要接一个合作伙伴上来，你完全可以请同事代劳。然后你直接去会议室与合作伙伴开会。又或者一起开完会，你可交给你的下属来完成会议记录，然后由你发出去。这绝对不是欺压你的同事或下属，而是你要知道，你的精力与注意力是有限的，如果你面面俱到，最终的结果就是一事无成。如果能借助他人的力量，完成任务，何尝不是一件好事呢？即锻炼了他，又节省了你的时间。

第三类工作是指意义不大的工作。这一类工作虽然看起来非常紧急，但事实上没有多少作用。你做了与不做都改变不了结果。遇到这类工作，你要勇敢说 NO。



切记，不要在工作中充当老好人的角色。你不是万能的，缺少你，公司还是能运转的。所以，勇敢地对于不是你的或者不重要的事说不吧（感觉这与第二条是矛盾的关系）。如果对方以领导来压你，那么你可以将实情告诉领导，你现在手头在做什么事情，预期什么时候完成，这时紧急增加了另一件事，请领导决定哪件事更重要。

通过将工作分类后，你应该将精力都放在做第一项工作上。这就是最直接的简化工作的方法。

【标准的工作流程】

很多工作都是有标准的工作流程的。比如，要组织一场会议，必须设定的流程有

- 确定会议时间，发送会议通知；
- 预定会议室；
- 接机、接站；
- 安排宾馆；
- 会议资料收集与汇总；
- 会场准备工作；
- 会中订餐；
- 会后送机，送站；
- 发送会议记录。

如果你能找到工作流程，那么做这些事情即可节省时间，又可以保证不用的遗失。如果你找不到工作流程，那么就自己整理一套工作流程。比如，运营微信的公众号以前从来没做过，而经过多日的练习后，发觉有关微信公众号的工作也可以分成若干环节。

- 素材的整理（PS 图片，粘贴文字，调整版式）；
- 用户的管理（寻找新用户，直接聊天，获取用户信息）；
- 销售话术的总结（如何增加你的新用户）；
- 寻找合适的时间发送每日的素材。

总之，任何工作都是可以标准化、流程化。一旦你写出了自己的流程，那么你可以遵守并在实践中改进它。你的流程越清晰，你做同类任务时越省力，而且效率还高。

【模板、统一格式】

任何工作或任务都是有规律可循的，或者说有章可依的。让你凭白无故地写一个奖励制度，那可难死人了。但是，如果你知道了已经有类似的文档，那么你



就可以直接参考其结构，然后做适度修改即可。

另外，规律可以自己设定。比如，公司的预算填写都是采用一种格式的，目的在于不同的文档可以直接合并。如果有人将格式稍加修改，就会错行错位，最终汇总的结果就会不一样。我记得每次做会务管理时最担心就是收上来的资料都是不同的格式的文档，将它们汇总到一起时，就会出现某些文档的排版全都乱了的情况。那调整起来十分费力费时。

不仅收集的文档需要固定格式，连邮件的签字档也可以设定标准的格式。这样，每次写完邮件时，直接选择一种签字格式即可。

【秀才遇到兵】

当你和同事沟通时，一定要先判断他能否理解你的表达与目的。如果你们没有共同语言，那么就不要再努力地说服他了。毕竟你们不是在同一起跑线上，不是同一个背景，不是同样的信息高度。试图改变一个人的思想是十分困难的，除非你能用他的语言（他能听得懂）去说服他，否则就放弃吧。

不要做无用功。如果你诉说的对象不是最终的决策者，那么就不要再费太多口舌了。我记得在一次与高级销售总监对话时，我问他，你是如何看待那些直接拒绝你的客户呢？他的回答是：“我非常感谢他们，他们直接的拒绝会让我将精力放在那些有意愿购买我们产品的准客户身上。我最担心的不是直接拒绝我的人，而是那些不表态，让我费时费力之后，依然不购买的人们。”这让我领悟到了，尽快认清对方的角色类别，对工作有非常大的帮助，可以节省大量的无用功。

本节重点

- 在工作中利用**80-20**法则
- 标准流程手册可简化工作思考的时间
- 不要“对牛弹琴”，与其改变牛，不如找知音



5.6 不懂得整理，同样是浪费时间



整理=扔掉不必要的东西



首先，你要知道，并不是投入的时间越多，就表示你最成功。例如，很有可能你花时间最多的地方在于“找东西”。

我小时候不喜欢收拾衣服，都是母亲大人帮我收拾。等我有了自己的房子，组建了自己的家庭之后，有一段时间，我的衣服被丢的到处都是，沙发上有，衣架上，洗衣机里有，床边也有。到处的衣物即不美观，也不好找。每次我想找一件合适的衣服时，都要翻箱倒柜。别人找衣服要 5 分钟，对我来讲，1 个小时都不够用。

所以，我总结的第一个节省时间的方法就是“及时整理”。整理自己的衣物，以便在不同季节不同场合都可以有的穿。

整理=扔掉不必要的东西

无论是电子邮件，电子文档，还是纸质的书籍、杂志，只要我读过一遍后，我就会做一个选择：放到特定的分类夹（或目录），或者直接扔掉。你没有看错，就是直接扔掉。大部分人都心存一件事，这些资料未来也许会使用到呢？特别是电子类的文件，一旦存放在电脑桌面上，就算一个月不看，也不会扔掉。这个习惯非常不好。首先，你将没用的，或者过时的资料放在桌面，这影响了你查找重要文件的效率。试想一下，你在 3 个文件中找一个文件，与在 50 个文件里找一个文件，哪个更方便？如何将 50 个文件变成 3 个文件呢？答案就是：扔掉。

当然，我也有扔掉的基本原则：

- 不会再次使用的东西，比如收到公司发的福利通知；
- 别人有的东西，比如员工手册；
- 已经成型的文档的不同版本，比如为了做一份报告，做了 N 个版本，最后除了完成版之外的版本，全部扔掉；
- 现在不需要东西，比如一份养老保险的说明文档；
- 半年以上不用的东西；
- 能够替代的东西；
- 坏了的东西。

对于不需要扔掉的东西，我认为处理的原则只有一个，分类存放。为此，你要准备以下东西：

- 不同的文件夹：比如发票文件夹、合同夹、考勤记录夹、客服记录夹、月度会议夹；
- 不同的电子目录，以便于将电子文档合理的存放在目录里，这样节省了查找时间；
- 将纸质文档变成电子文档。

现在已经是电脑时代了，电脑已经成为人们生活和工作中的不缺少工具。但



对于讲究时间效率的人，必须学会使用电脑以简化工作。其中之一就是将纸质文档变成电子文档。比如名片的扫描。

每次参加完展览后，我总是会收到满满一盒的外部客户名片。这些名片如果只是存放在盒子里，查找起来十分不方便。因此，要将名片拍照，并以客户名称+公司来作为电子档的文件名称，存放在一个名为『名片』的目录中。随时需要，随时查看。而且电子文档有一个好处，可以快速复制。你可以在手机里复制一套电子名片的图片，这样随时随地就可以翻来翻去了。

注意：有盖章和领导签名的纸质文档要特别保存起来，不能扔掉。另外，机密文件不能轻易扔掉，而要用碎纸机处理后再扔掉。这是基本的工作常识。

【给白板拍照】

以前，我们学习的时候，要将老师写在黑板上的题目都抄在自己的纸质本子上，然后自己做题。慢慢的，进入公司后，大家在开会时，还是会使用到白板来写东西。但是现在方便了，每次开完会后，我们都会举起自己的手机，对着白板拍照片。没错，我们甚至连笔记都不用记了，直接拍照。

不仅仅在公司开会，在外部会议时，我们也可以在听讲的同时，随着台上出现新的 PPT 时，拍摄下 PPT 上的内容。拍照记录这种方法是现代工作法的发明创造。

但是，如果你不懂得整理照片，那将是绝对的灾难！我太太的苹果手机使用了 3 年，里面存着 5 个 GB 的照片，从这 5 个 GB 里找照片，那如同大海捞针。我相信各位的手机照片也不少，工作的、生活的、美食的、美景的照片都混在一起。查找起来非常不方便。所以除了要删除过时的照片之外，还要学会创建不同的文件夹，以保存不同种类的照片。

【文件夹的目录结构】

如果文件夹是随便起名、随便放在一起的，那么没多久，你的混乱的文件就会消失，取而代之的就是混乱的文件夹！这不是开玩笑，你知道电脑里最混乱的地方是哪里吗？

- 桌面；
- 我的文档；
- 下载；
- 迅雷下载；
- C 盘；
- Outlook 的收件箱；
- 浏览器的收藏夹（或标签夹）。



电脑本身不怕同一目录下放太多的文件，可是操作者还是会害怕的。如果文件太多，就算电脑有搜索功能，都不一定能找得到。那怎么办？那就是将文件平的目录结构化，然后将有用的资料放到指定的目录里，删掉没用的资料。

我在台企工作时，曾经看到副总经理的电脑里有着非常整齐漂亮的目录，他将所有的工作资料都设定好了目录结构，这样查找起来是非常方便的。这使我产生了无比的敬佩之情。再对比我自己的电脑，所有的资料都摆在一起，文件夹也是平摊在一起，又有个人资料，也有公司资料，全都混在一起，太丢人了。

于是，我开始学着设计自己的目录结构，以及资料存放原则。

原则一：分出哪些是正在做的，哪些是已经做完的。我的定义：桌面，只存放当前正在做的工作资料。D 盘，存放工作相关。E 盘，存放个人资料（虽然有公司明令禁止，但我想各位不可能不放点自己的东西吧）。

原则二：目录结构化。目录的名称以数字开头（便于排序），相同的字数（美观）。目录结构不能超过四层。

原则三：以资料以项目为单位，存在一个文件夹内。而不是以资料类型来存放，像『WORD 目录』或者『PPT 目录』都是不方便查找的。

原则四：随时清除无用的资料，千万别留情！下载的安装文件，安装后立即删除，或者放到『软件安装』目录下。

原则五：Outlook 收件箱里的邮件设定“规则”，根据发件人转至各目录下。

以下是我的目录结构。

桌面：存放“正在做的”项目，以文件夹的形式存储。完成后，立即移到 D 盘。

C 盘：操作系统盘。尽量不要放到这里，因为 Windows 系统重装时，C 盘会全部格式化。

D 盘：工作盘。

E 盘：个人盘。

D 盘：工作盘下的目录划分：

- 01.市场资料（二级目录：市场资讯，三方资料，用户资料，竞争对手）
- 02.客户资料（二级目录：名片扫描，拜访记录，客户项目【多个】）
- 03.会议资料（二级目录：外部会议，季度会议，月度会议，临时会议）
- 04.部门资料（二级目录：组织架构，部门计划，部门预算，部门业绩）
- 05.项目资料（二级目录：项目资料【多个】）
- 06.我的任务（二级目录：绩效管理，我的账务，出差记录）
- 07.技术资料（二级目录：安装文档，调试测试）
- 08.宣传资料（二级目录：对外宣传资料成品，素材库）



09.公司制度（二级目录：IT 系统申请流程，行政申请流程，HR 申请流程，出差报销流程）

E 盘：个人盘下的目录划分：

01.图片照片（二级目录：风景图，名人图，搞笑图，家庭照片，个人照片）

02.视频影像（二级目录：影视、美剧、动画片）

03.账户信息（二级目录：网站账户、App 工具账户，银行账户）

04.我的游戏（二级目录：游戏名称）

05.我的伙伴（二级目录：同事，同学，亲友）

06.我的书籍（二级目录：提升个人能力，专项课程，个人收集书录）

桌面：专门存放当前做的任务。以文件夹形式存在。

01.任务 A

02.任务 B

03.任务 C

04.任务 D

.....

Outlook 邮箱文件目录：

收件箱

—客户邮件

—领导邮件

—同部门邮件

—A 部门邮件

—B 部门邮件

—个人邮件

【目录快捷方式～快速穿越】

如何实现目录前的最快穿越呢？不用每一次都返回到根目录，再一层一层进入的方法就是目录快捷方式。一般情况下，可以将常用的目录快捷方式做好后，放到根目录下，这样方便快速穿越。也可以在使用最频繁的几个目录之间设定彼此的目录快捷方式。

【文件名称的规范】

文件名+时间+版本，比如：

XX 客户拜访资料_20150601 版.ppt

XX 客户拜访资料_20150603 A 版.ppt

XX 客户拜访资料_20150605 A 版.ppt



.....

这样的好处就是可以通过时间排序（降序），然后轻易地找出所需要的版本。也有朋友喜欢将时间放到最前面，时间+文件名+客户名称（或者项目）如：

20150701_XX 客户拜访记录.doc

20150702_XX 客户邮件记录 1.out

20150702_XX 客户邮件记录 2.out

.....

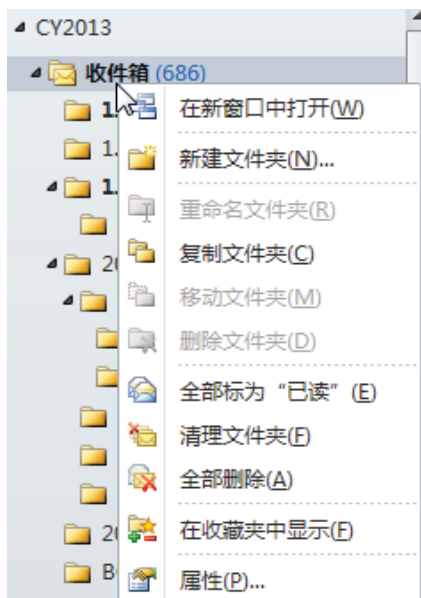
千万别觉得名称太长了，这样做的好处就是快速查到你所需要的资料。

【整理邮箱】

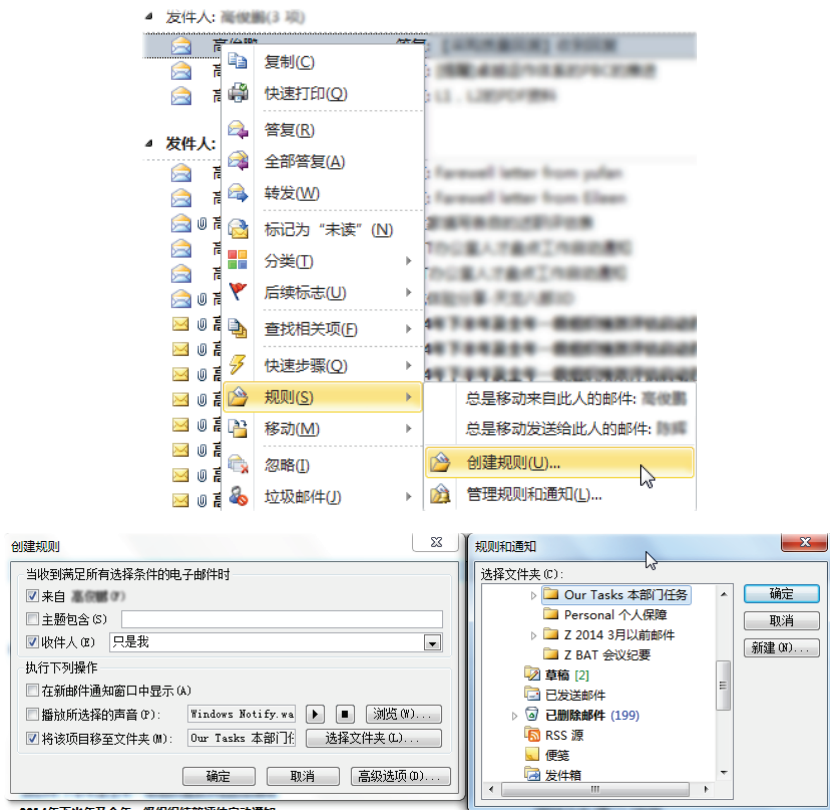
- （1）在邮件里增加目录层级（最多3层）。
- （2）设定“规则”。Outlook 收到该邮件时，会自动转发至指定目录下。
- （3）修改外部客户的昵称，方便查找。

【详细操作方法】

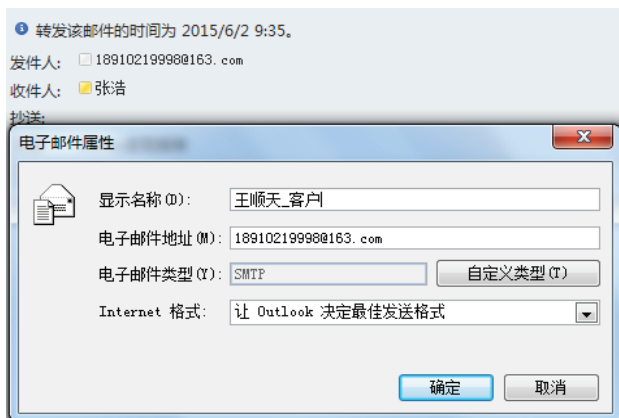
- （1）增加目录层级。在收件箱里，点鼠标右键。然后选择，新建文件夹即可。



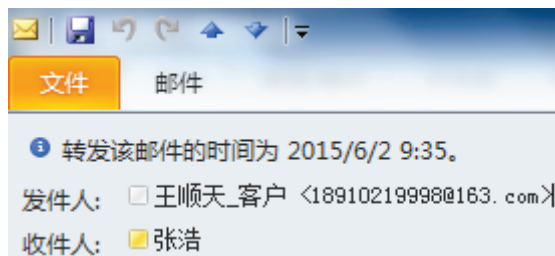
- （2）设定“规则”。在某一封邮件上，点击右键，“规则”，创建规则。当来自 XXX 时，自动移动至文件夹 XXX。



(3) 有的客户的邮箱是 QQ 的，所以会有一串数字。这种邮件地址，很难被识别。所以要尽快修改客户昵称。



修改后，再收到此类邮件，自动以你的命名显示了。



【整理网站收藏夹】

IE 的收藏夹也是混乱的地方之一，所以，也请建立一些目录结构吧，将收藏的网址放进去，方便寻找。

我的 IE 的目录结构：

- (1) 行业新闻（新闻门户、第三方网站、搜索网站、测评专区等）；
- (2) 行业投资（投资商网址、投资新闻类）；
- (3) 竞争对手（主要竞争对手的财报网址）；
- (4) 办公网址（ERP、OA、BI 系统等）；
- (5) 个人网址（英语学习、网盘、兴趣爱好等）；
- (6) 其他（当此文件夹内容过多时，要再分出目录）。

好啦，看到这里，请不要急着往后看了，请开始整理你的桌面吧！一个清爽的桌面一定会让你心情舒畅的。

本节重点

- 你的时间都花在“找东西”上了
- 扔掉、扔掉、扔掉
- 创建自己的结构化目录
- 创建自己的命名规则



6. 个人时间管理：对未来的规划

6.1 随时都能开始，想做就做，是大错特错



如果你相信缘分能带来爱情，相信命运能带来财富，那么你最好醒醒吧。



永远不要把自己想象成一名神童，或者一个万能的机器人。有人常常说，这件事不需要安排，只要我想做了，立即就能出成绩。那么事实如何呢？一名足球运动员如果想取得成绩，他是否可以每天不用训练，等到比赛时，他就会超水平发挥呢？我想，就算以小学生的常识也知道这是不可能的事。

如果你希望得到某一项产出，那么你就要设定计划，并且先不要急着按这个计划去做，反而要花时间评估这个计划。它需要多少步，每一步都是你自己做吗？需要外力的支持吗？他们够专业吗？你能否保证在实施计划时够专注？你考虑过那些计划以外但会使你前功尽弃的因素吗？这个计划你真能坚持下来吗？

一旦你做了上述分析，你就会发现，想做就做的成功率是最低的，几乎不可能实现。

我记得看过一个电影《战争之王》，一个世界名模小姐和一个帅小伙在一个美丽的岛上邂逅，并坠入爱河，成立了家庭。对于女孩子来讲，这简直就是缘分。而对于男主角来讲，这一切都是完美的计划。

如果你相信缘分能带来爱情，相信命运能带来财富，那么你最好醒醒吧。只有行动，才会播下种子。只有播下种子，时间才会让它成长，并开花结果。所以，当你真想做某件事时，请至少将它写下来，放在你能看到的地方，床边，墙上，办公桌上。这样，你就会看着它，想着如何完成它。而这个过程，就是规划。

同样，不要再想着，再过几年，等你有钱了，就带着父母去旅游，看看外面的风景。那种随时都能开始的想法只会让你抱憾终生。

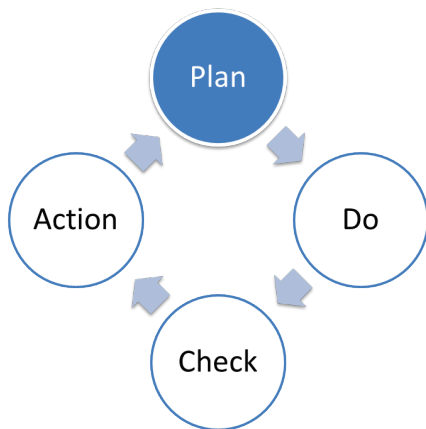


6.2 如何规划你的明天——目标管理



找到这些目标中，高杠杆的目标。

一旦它实现了，其他的目标或多或少也就实现了。



【Plan-Do-Check-Action】

美国著名管理学家威廉·爱德华兹·戴明发明了PDCA的管理方法。前面我们已经讲了D、C、A的含义，相信经过一段时间的练习，大家对这三个并不陌生了。从本章开始，我们重点讲一下Plan（计划、规划）。当我们有了计划，才会分解成行为（Do）。当我们的行动起来，为了判断行动，就要学会检查（Check）。经过检查后，发现哪些行动是有效的，哪些是无效的。这时再加以改进（Action）。这就是在广大企业里流传的PDCA。

那么计划是怎么来的呢？我计划明天去看个电影，好不好？或者计划周末在家睡一天，好不好？这些都是计划吗？谁说不是呢？但我想表达的是，人生不是为了电影而活，也不是为了睡觉而活。在这里，我们仅谈如何设定能改善自己生活质量的目标，以及对应的计划分配。

【向前看的感悟】

周末，我陪着女儿在练习骑自行车。女儿才7岁，开始练习没有辅助轮的自行车，她还是很紧张的。这时，一个物业保洁的阿姨看到我们，对着我女儿说道，孩子，骑车往远处看，就不会摔跤了。这句话非常朴实，但打动了。我。是呀，往前看，才不会摔跤，往前看，才不会走错路。而我们在时间投资这个方面，也应该遵守这个单纯而真实的道理。如果我们只在乎如何将眼下的事件安排得井井有条，那么就会习惯性地短视，自然而然地对未来没有预期，即使现在得到丰富的果实，也无法应对未来的风暴。

如何规划明天的安排呢？

我们手里有很多件事情：

- 下周三拜访重要的客户，还有三天准备谈判资料；



- 下周一要做工作总结，这次有我发言；
- 周末要和小伙伴一起逛街，这是例行活动；
- 今晚上有世界杯足球决赛；
- 女友明天的生日，还没选礼物呢；
- 我要去一趟银行，打印并证明我的账户流水情况；
- 在街上偶然碰到一个老同学，这两天准备邀请他来我家吃饭。

将上述条件加以对比归类，然后分布在自己的日历上，做好闹钟提醒功能。保证每件事都能如期完成。哇，我已经感觉到自己的时间管理已经有效果了。真的吗？恐怕我不得不给你泼冷水了。你这样做，确实能将你的行程排满，让每一件任务都能合理的分配，最重要的，你的生活开始变得充实了。

曾经学过时间管理的读者，可能已经将这个方法实践了若干年了，自我感觉真的很不错。他们有着强烈的计划性和执行力，也喜欢将任务写在备忘录上，每做完一件划去一件，对已安排好的时间坚决执行，严厉拒绝干扰。在我看来，一般日企、韩企、台企的员工都会有此特质。然尔，这样做的极端结果就是你过度关注每一天、每一小时的产出，而忽略了一年后、三年后，甚至整个人生的目标是什么。

有的读者不禁要问，前面是你让我们视每天有四根黄金，并且要思考如何充分利用这四根黄金去换取最大的回报。现在你又说不应该将时间填满。这不是自相矛盾吗？

恰恰相反，我这样做是遵守时间的规律。我希望大家先养成对时间的重视（像对待黄金一样），以及对时间段的严格遵守（不能迟到，不能超时），进而再学会时间的规划。如果你不能重视时间，那么学了时间的规划也无法执行下去，太多的干扰以及内在的不遵守时间会让你无功而返。因此，我们依然要视每天有四根黄金，而从这一章开始，我要做的是让各位的黄金不再像打猎一样（随机获得高价值回报），而是像农耕式（有投入，便有收获）的时间管理。

回到上述问题，我们面对这些任务时，不仅仅要考虑把它们合理地安排在你的时间表里，更重要的是，留出足够多的时间为你的大的目标而努力。留出时间给你的目标，你的目标就会更加可能变成现实。

【目标的选择】

如果让你写出近三年的目标，你会写下什么呢？我来猜一猜。

- 我要结婚，成立自己的家庭；
- 我要晋升，这样可以获得更多的工资；
- 我要出色完成业绩，得到老板的赏识；



- 认识更多的人脉；
- 想去海岛旅游三天；
- 写一本书。

提示：在写目标时，不需要遵守 SMART 原则。你完全可以写出一个梦想，看起来短期无法实现的目标也可以的。SMART 原则是指在企业里设定清晰可传达可考量的目标标准。但它对于个人目标是无益的。当你想着目标时，就不必考虑如何实现它。这是第二步要考虑的事，而不是在第一步考虑的。

关键步骤：找到这些目标中，高杠杆的目标。

什么是高杠杆的目标，就是一旦它实现了。其他的目标或多或少也就实现了。与其一个一个目标去实现，不如集中精力去完成高杠杆的目标。

在列表中哪个目标属于高杠杆目标呢？完成业绩，得到老板赏识后就可以晋升，加薪。有了更多的工资才可以去旅游。因此出色地完成业绩，就是高杠杆的目标。请将这个高杠杆的目标写到你的日历上，它会时刻提醒你，哪个目标是你的首要目标。

而对于其他目标，你也要写在日历上。这样做的目的是让你的目标可视化。只要你每天都能看到自己的目标是什么，有哪些，你的潜意识就会按照这个目标去分配时间。千万不要认为，这些目标已经印在脑子里了。这绝对不行的。写下来，甚至将你的目标描述的更明确。比如，升职的目标，就是从科员到科长。然后将晋升的时间点和晋升的要求写在目标旁边，以帮助你更具象化晋升的结果。正如你如果想买一辆汽车，最好的方法是将这辆车的图画挂在你的卧室，让你每天早上都能看到自己的目标。

【目标的持续性】

“立长志”，不要“常立志”。我们既然分析了自己的高杠杆目标是什么，那么就应该持续地朝着这个目标前进。只有达到了这个目标之后，再考虑换新的目标。而不是今天立志要出色地完成业绩，从而得到晋升，明天却有了创业的想法，一个月后又想安心打工即可。目标的变化只会让自己手足无措，就像前面章节提到的，一件事不是随时想做就真的能做的。

【目标的时间分配】

在规划自己未来七天的时间表时，尽可能给高杠杆目标留出多一点时间，特别是高品质的时间段（比如黄金时间）。先不要说，这样做一定就能实现目标，但如果你连时间都不留出来，那么怎么可能朝着目标走呢？目标不会自己跑到你的面前。

你也许会说，我的其他任务太多了，将它们安排在我的日历上已经很满了，



真的没有时间再定高杠杆目标了。

对此，我只想说：删除一些其他任务吧。要么，根本不去做某些任务，要么，将这些任务交给别人去做。只有这样，你才能空出时间，做正确的事：完成高杠杆目标，从而带动其他目标的实现。

另外，我建议将目标设置成为日常任务，并给予打星的方式来激励自己。就像写字这件事，如果每天都写了，不管写了多少，都要给自己一星。如果写的字数能超过 2000 字，就得到三星。将目标的实现视为做游戏，这样更符合人们的心理。

【每日反省给目标留了多少时间】

还记得我提倡每日设两个反省提醒闹钟吗？一个是下班前的 10 分钟，另一个是晚上睡觉前 10 分钟。在这个反省中可以增加一点对目标的反省。

当日实际发生事件		
日期	事件	所费时间
上午	1.——	X 小时
	2.——	X 小时
	3.——	X 小时
下午	1.——	X 小时
	2.——	X 小时
	3.——	X 小时
未完成事件、反省		
a.今天给高杠杆目标留了（投资）多少时间		
1.目标：	所花费时间	
2.目标：	所花费时间	
b.设想一下，明天可以做哪些事情（行动）与目标相关		
1.		
2.		
3		



1. 今天给高杠杆目标留了（投资）多少时间

这是反省的一个重要环节，在这个阶段，是要加入这一条反省内容的。每天的时间是否换来了合理的回报，是反省的第一阶段。第二阶段是反省每天在时间上的分配是否以目标为分配原则。你只要将分配在这些目标上的时间大致记录下来，以小时为单位即可。比如 1 小时，或者 0.5 个小时。在此处不用特别精确，其用意在于每天当你写下在该目标所花费的时间后，你的潜意识会更深刻地记住自己的目标。

2. 设想一下，明天可以做哪些事情（行动）与目标相关

这是反省中新增的第二条。我们所列的目标都是结果，而要达成这个结果，需要路径和过程。我不能保证现在所设想的路径就一定能准确无误地达到目标。但是，只要我每天都在思考“明天可以做哪些行动，让我离这个目标更近时”，我们已经将目标变成了行动计划。而这个过程并不复杂。

比如，我们的目标是：结婚。那么每天花时间思考一下，能否列出几条与这个目标有关的行为呢？比如，增加一些社交活动，才能认识更多的异性。或者，将自己心中对伴侣的标准告诉几个好朋友，请他们帮着留意。你今天所列的离目标更近的行为是累计的。换言之，你今天所思考的与目标相关的行为其实是对昨天行为的补充。久而久之，你会将目标思考得更加透彻，而执行起来更加顺畅。

本节重点

- 向前看，不要只看眼前
- 过度关注细节，容易忽略未来
- 寻找目标中的高杠杆目标
- 反复增加高杠杆目标的行动列表



6.3 目标的拆解



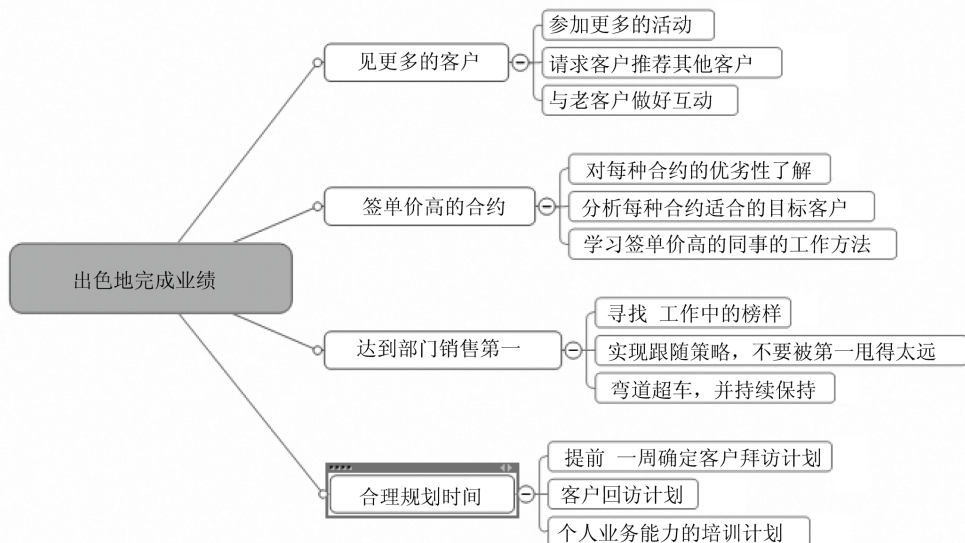
目标的拆解：MECE 分析法，即“相互独立，完全穷尽”。



将目标拆解使用两个工具即可，一个是思维脑图，另一个是任务倒推法（也称关键路径法）。为什么要讲这两个工具呢？因为无论是个人的目标管理，还是公司一级的战略目标管理，都是应用以下这两种工具，才能分解并实现的。这两种工具的用途不一样，但两者可以完美地结合起来，使你的目标实现的路径更加清晰。

【思维脑图】

什么是思维脑图？上一节，我要求各位时间管理学习爱好者在每天都要反省，有哪些行为可以离目标更近一些。每天如果增加 5 条行动力，那么一个月下来就会有 150 条。这么多的行动，是否可以归类呢？正如在整理电脑文档一样，思维脑图就是将所有和目标（中心）相关的内容（要素），用总一分一分的形式都标记出来。如下图：



而著名的企业管理咨询机构麦肯锡为这个工具做了更加精彩的设计原则：MECE。

MECE 分析法，全称 Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，即“相互独立，完全穷尽”。是对于一个中心，能够做到不重叠、不遗漏的拆解，而且能够借此有效把握问题的核心，并解决问题的方法。

MECE 主要有以下两条原则：

第一条是完整性，说的是分解工作的过程中不要漏掉某项，要保证完整性；第二条是独立性，强调了每项工作之间要独立，每项工作之间不要有交叉重叠。



如上图所示，我将“如何出色完成业绩”分成了四个方面：寻找更多的客户，签更高单价的合约，做到部门第一，合理规划时间。前两项相乘，就会带来业绩上的提升。但为了能吸引部门经理的重视，我就要做到部门销售第一。而要将上述任务都实现的话，我必须管理好自己的时间。

那么这种分解是否已经够完整了呢？现在可以不急于回答。只要你能找到对这个目标有益的行动，并且不属于以上任何一类，那时再补充好了。或者，你可以将这个思维脑图拿给你的朋友去看，请他们给你一些建议，使你对目标的思考更有完整性。

那么这些内容是“相互独立”的吗？你只要将这些子节点都打开，就能清楚地看到，哪些子节点放错位置了。哪些子节点应该归为一类。

总之，思维脑图是梳理你的逻辑性最好的工具。你用得越多，你的逻辑性越强，思考也越全面。提醒一句，不要局限于思维脑图的工具（比如 Mindjet）。如果你电脑水平不高，完全可以使用一张 A4 纸来画出你的思维脑图。不要担心画完不好修改。你可以在一张上修改后，再重新画一张。总之，不要用工具限制了你的行动。要善于使用适合自己的工具。

【工作流程分解法】

第二种推荐的目标拆解的工具是工作流程分解法。如果要达到这个目标（结果），要完成哪些步骤，做哪些事件。这些事情之间是否有前后衔接关系，将这些关系标注在图上，从而找到关键路径，最后通过任务倒推得到每个步骤的开始日期。比如，我要乘坐 9 点起飞的飞机，那么有哪几件事要提前做呢？

- 起床，洗漱；
- 吃早点；
- 打车到机场；
- 办理手续、过安检；
- 候机，登机。

这些工序中，吃早点可以在候机时并行处理。其他任务就是关键路径，接下来估算一下每个步骤所需要的时间。然后顺着关键路径倒推时间即可。

工序	所花费时间（分钟）	倒推时间
起床，洗漱	30	5:30 起床
吃早点	15	并行处理
打车到机场	120	6:00 打到车
办理手续、过安检	30	8:00 到机场
候机，登机	30	8:30 登机
		9:00 起飞





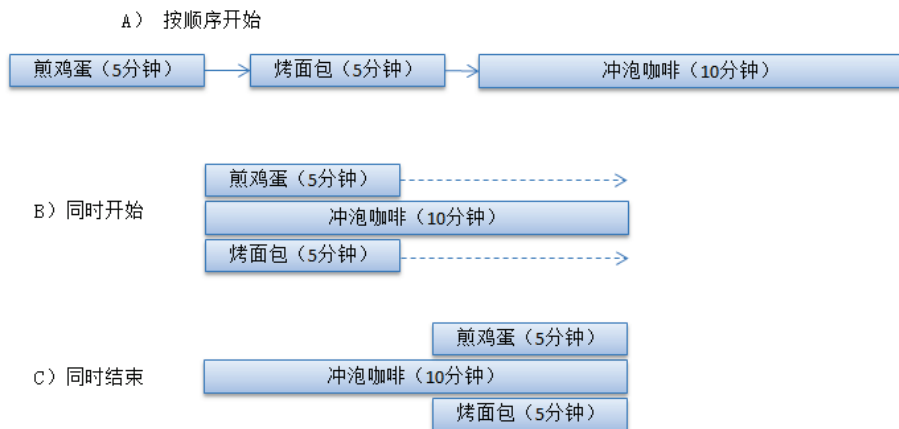
如果遇到比较复杂的目标拆解也不用担心，依然采用这个方法即可。

- (1) 先将任务分成若干工序。
- (2) 将各子任务的前后关系连接起来，有的是前后紧密相连，有的是同时开始，或者同时结束。
- (3) 标出每个工序所消耗的时间段。
- (4) 找到关键路径（必要路径）。
- (5) 从目标往前倒推，即可知道每个环节（工序）的开始时间了。

【同时开始，与同时结束】

这是任务分解中最常见到的两种情况，在这里有必要和大家解释一下。同时开始，一般是指前一个任务完成后，可以开启多个子任务。比如，前一个任务是发工资，后面同时开启的任务是还信用卡、支付房租、支付电话费等一系列任务（一听就知道是“月光”一族）。

同时结束呢？这也比较好理解。比如，要做一份可口的早餐。煎鸡蛋 5 分钟。加热面包，5 分钟。冲泡咖啡 10 分钟。这三件事同时完成时，才能算上一份合格的早餐。如果这三件事一起做，那么煎鸡蛋和加热面包做完后，咖啡还没泡好。这就需要多等 5 分钟，这 5 分钟会使食物变冷。所以，同时结束这个标志很有必要。为了同时结束，就要调整子任务的开始时间。



以上图为例，方案一，做完这个早餐要 20 分钟，而且鸡蛋和面包会变冷。

方案二，做早餐要 10 分钟，但是鸡蛋和面包会变冷。

方案三，做早餐要 10 分钟，而且做完的时间刚刚好。

对于方案一来讲，关键路径是三个工序的整体时间，即 20 分钟。而对于方案二和方案三而言，关键路径是冲泡咖啡。只是另外的两个子任务是并行处理的。



在识别出关键路径后，就要围绕着关键路径，展开你的工作，实现你的梦想。关键路径上的任何一点都导致全盘计划延期。所以，要重视关键路径的时间分配。

【案例】我是如何规划写书这件事

我接到出版社的通知后，才把写这本书正式放到议程上，也就是正式对待这项任务。

首先我做了拆解。出版社要求至少 20 万字，而我起的草稿是 2 万字。我的写作速度大约是每小时 1000 字。如果我要在 20 天完成 20 万字的创作，我每天要写 1 万字左右。也就是每天花 10 小时写，这样一算就知道不可行。

如果一天写 6000 字，33 天完成。如果每小时提升至 2000 字，这样每天只需要三小时。看起来不会影响正常工作。所以我以每天 6000 字为自己的初始目标。

每天早晨或者晚上抽出时间作为主要的创作时间，为了养成习惯，我增加了每天早上的写作闹钟，同样每天晚上也设置了写作闹钟。如果早上写了，晚上可以放松地多写一些。如果早上忘了，或者实在起不来，那么晚上就要认真地写足 6000 字。

那么如何提升写作效率呢？从每小时 1000 字变成每小时 2000 字？创作不是卖苦力，需要灵感和逻辑。灵感不是想要多少就有多少的，所以要随时记录下灵感。所以，再给自己增加一个任务，随时把灵感写到手机里，用于创作时使用。

接下来，为了能让每天的创作更有标准和逻辑，因此我花了两到三天的时间专心思考整本书的逻辑。将书的章节写出来。分 9 大章 50 节。然后将章节从 1 到 50 标上号。这样，每天都围绕着一个小节专注地去写。大约一个小节写 4000~6000 字吧。

在这种目标拆解下，我可以有针对性、有计划性地完成创作了。

本节重点

- 目标越细化，越容易实现
- 锻炼你的思维脑图
- 合理倒推，各任务的起始时间



6.4 看着目标做，看着目标想



Yumi

写在纸上的目标不会自己跑到你面前，但是它会成为你投资时间的方向。



插秧时，眼睛看着一个参照物，就不会插歪；建金字塔时看着星星才不会建错方向。写在纸上的目标不会自己跑到你面前，但是它会成为你投资时间的方向。

目标明确后，接下来该怎么做了呢？

- * 让你天天都能看到目标
- * 将目标更“彩色”一些
- * 每日反省上，想出实现目标的更多的行动
- * 在时间分配上，要给目标的行动留出时间

【天天能看到目标】

将目标打印出来，放到你的办公桌上。或者，将目标打印出来贴在你的床头，或者家里的墙上。或者，将目标设成你的手机桌面（或者手机解锁的背景图）。切记，让你的每天都能看到目标。稻盛和夫专门谈到，“心不想，事不成。”、“心不唤物，物不至。”就是说，只要自己内心渴望的事情，才能将它呼唤到可能实现的范围内。所以，要让心唤之，必须时刻见之。

【将目标更彩色一些】

如果你希望用自己的能力买一间房子，最好的办法就是将这个房子的照片摆到你的办公桌上。这种彩色的目标会让你更加振奋，让你心理的渴望更强烈。为此，你需要收集能将你的目标可视化的各种图片。比如，当你希望成为公司 CEO 时，你最好选一个 CEO 的照片。如果你想获得大量的财富，那么将金币的图片摆到你眼前。如果你想尽快和意中情人情定终身，那么最好将他（她）的照片做成电脑壁纸。总之，彩色的目标图片比冷冰冰的文字要好。

更进一步，将目标意象化。这种练习我是经常做的。当我要举办一次高管的会议，我往往会在脑中推演一遍。思考每个时间段所发生的事情，以及有哪些地方遗漏了，有哪些地方不合理。通过脑中推演如果知道其中一个章节会有延迟的可能，那么就要果断地采取行动。与该议题的汇报人员沟通，务必要缩短内容，同时在开会的现场，也要使用手势来提醒汇报者快到时间了，不要超时。

如果能善于意像训练，你的头脑自然而然就会“看见”真实的结果。那样做的话，梦想似乎已经实现或完成时的状态在你眼前鲜明地显现出来，你的行动目标也会更加清晰。

【寻找实现目标的行动】

稻盛和夫说到，只要能将目标的每个细节都想到，那么目标就会实现。这已经打破了原来有思维。大家都知道，有因才有果。往往在解中学应用题时，能达到结果的路径只有一个。通过这个路径就能达到最终的答案。但是生活中却完全



不同。生活中目标的路径有无数条。你是不可能找到一条非常准确的路径来实现你的目标，往往也没有人能告诉你这条路径是什么。这时，需要做一件事，不断地思考，将只要对这个目标有利的行动全部罗列出来，穷举出来。不要害怕自己想得太多，我只想说，关于这个目标，你想得太少了。

我是将这项工作放到了每日反省的时间段里必须完成的任务。每次反省时，我除了看看今天有哪些时间浪费了，有哪些任务可以做得更好之处，我一定要给自己的目标增加了一些行动想法。比如，我的目标是出书。那么与之相关的行动有哪些呢？

- 本书的逻辑是否清楚，各章节的内容量是否丰富但不过于嗦；
- 每个章节与时间的安排是否符合预期；
- 我还缺少哪些案例。寻找相关的案例；
- 我写作的语言是否太单调，缺少吸引力。看看激励学的书是怎么写的；
- 看更多关于时间管理方面的书。寻找共同点，定位差异性；
- 看更多企业管理方面的书。因为企业的时间观和个人的时间观不同。看似浪费时间，其实是最有效的；
- 多做一些调查，了解不同的章节对哪些读者更有吸引力；
- 找到认同时间管理的大师，为此书写序；
- 能否找到与时间相关的企业，拉到赞助呢？
-

为了能让自己不断地思考每个细节，我对自己还做了一项严格的要求。关于这个目标，每天必须想出 5 个新的行动力。当然，这 5 个行动力不一定非要第二天就要完成。实际上，这些行动力一般要很长时间才能做到。但是，通过这种每天 5 个行动力的强迫思考的训练，我觉得自己对目标的思考也是越来越完整，越来越清晰了。同时，每完成一个行动力（划掉一个行动力）之后，我也会产生成就感。我知道，自己离目标又近一步了。

【给目标行动留出时间】

这可是一项很有意义的行为哦。还记得上一条，将目标相关的细节都想出来吗？或者将目标相关的行动力都罗列出来吗？好了，接下来，你要做一件非常简单的事情。每天统计一下，哪些行动力已经开始实施了，哪些已经完成了。每个行动力花费了多少时间（单位：小时，最少 0.5 小时）。

比如，关于写书的任务，我就这样统计：

2015 年 7 月 20 日

- 关于逻辑的反思：0.5 小时；



- 完成其中一章节：2 小时；
- 看了激励学的书：0.5 小时。

今天在此目标上共花费 3 小时。

最好将这些行动力都加上一个“起始”、“终止”的标志。如下表。

目标：9 月之前写完《时间不靠挤》，字数预期：20 万			
相关的行动力	起始	终止	当日花费时间（小时）
1. 思考逻辑、提纲	√		0.5
2. 分章节创作	√		2
3. 思考插图	√		0.5
4. 约见 XX 闹钟的负责人	√	√	1

这个表上的行动力是指今天执行过的内容，是上面那个目标行动列表的子集。换句话说，从目标行动列表中选出几条，作为今天的行动，并统计一下这些行动所花费的时间。然后，每周周日的时候，你可以统计一下，本周在这个目标上积累花费了多少时间。有人问我，要不要精确到分钟，比如，我做了几分钟的思考等等，没有必要。统计这件事只要大致即可，不要太花费精力。

【Do-Check-Action】

还记得这个循环吗？为了能有所改进，你一定要客观地量化你的行动。而上述这种方法就是衡量你行动的最好的工具。不要小看这种统计，简单的统计能让你看到自己在此目标上的投入。能看到投入的多少，也就能看到未来收益的可能性。有一句俗语：你的时间在哪，你的成就就在哪。有人一直不知道自己有哪些特长。要想知道自己有哪些特长，那就看看你的时间花在哪里了。如果你的时间都在玩游戏中度过（特别是现在手机游戏的便利性），那么你的成就一定是在游戏里。如果你的时间都花在看大片和追美剧上了，那么你的成就就会出现在影评上。

相反，如果你在自己的目标行动力上没有投入任何的时间，那句老话怎么说的呢？“人类最可怕的是每天重复同样的工作，却希望得到不同的结果。”

那么，你究竟有没有在自己的目标上投入时间呢？

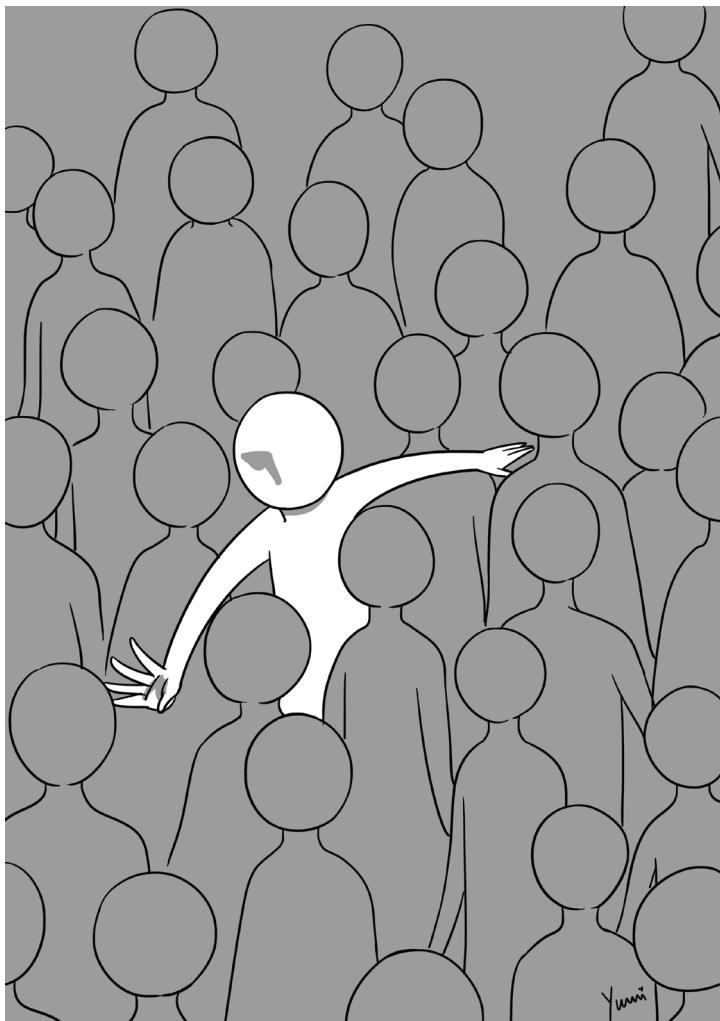


本节重点

- 目标写在纸上
- 目标彩色化
- 扩充目标相关的行动列表
- 给行动投入时间资源



6.5 留点空、有存货



常言：密不透风，疏可跑马。
时间管理切不可过于密集，一定要留出空白。



【有意识的留白】

古人作画，常用一句话：密不透风，疏可跑马。画中世界要有密有疏，有张有弛。切不可过于密集，一定要留出空白。

这对于时间分配也是极其重要的。将任务安排在你的时间表上，这是一件非常容易的事。但是，千万不要将每个任务都安排的太过紧密。比如，A 任务完成后，立即执行 B 任务。A 和 B 任务之间没有休息时间。同样，一天的会议安排也是满满的。这种密不通风的安排是非常恐怖的一件事，任何一个工作拖延了，或者任何一个突发事件的发生，都会导致接下来所有的计划都要被打破。

因此，在安排任务时，大致评估一下时间，增加 10-30 分钟的缓冲时间，是非常有必要的。

就算是旅游，也不要将行程排得太紧密了。我曾安排了一个广州、深圳三日家庭游。结果到了第二天，家庭成员就已经累倒了，她们根本没有力气再享受第三天的活动安排了。所以，无论安排别人的时间，还是安排自己的时间，都不要排得太紧密了。要考虑参与者的身体与精力是否吃得消。

【特别的事到来时，也不要慌张】

虽然我们规划得很好，但总是有一些特别的事件出现。比如，要搬家啦，或者要买房啦，或者要结婚啦，怀孕啦，要换工作啦，要外派到外地一段时间啦……在我们的生活里，这些事件的出现往往会打乱我们的节奏。这时不要慌乱，任何情况下，最好的办法就是冷静的思考与慢慢的适应。人最大的能力不是改变自然，而是适应自然。所以，遇到这种特别的事件，虽然我们的日程表被打乱了，但尽量去适应它吧。慢慢地，你的生活和工作节奏就会回归到正轨。对此，我深有体会。

结婚后，有一天老婆开心地说，可能怀孕啦。于是，我们兴奋了一晚后，开始做各种准备。比如房间的设计，考虑老婆的饮食，考虑孩子的名字，考虑如何学习照顾母婴，开始留意母婴用品的网站和专卖店……这个特别的时期持续了 10 个月。宝宝健康的诞生后，进入了新的“特别时期”，那就是婴儿的时差与我们是不同的，晚上要起来热奶，哄孩子，白天的精力也不那么充足了。若是孩子生病了，那就更没心情工作了。再接下来，孩子到了上幼儿园的阶段，这也是个特别的时期，选幼儿园，考虑如何接送，考虑孩子能否适应等等问题。接着就是搬家，重新装修。再接下来又是孩子上小学的问题……

看到这些你也许会想，这么复杂呀，干脆不要孩子了。但实际上，只有经历了这些特别时期，你的人生才是完整的。不要害怕特别的事件对你的干扰，勇敢面对，适应了，你就体会到生活的甜美了。



【给自己的多重角色留出时间】

我相信每一个人都同时有着多重的身份。在工作上是一名员工，在家庭里是一个孩子，同时，也可能是一位爸爸或妈妈。在某些俱乐部里，还可能是明星会员。如此多的角色是生活给我们的恩赐，我们要好好珍惜和对待这些角色。最好的方法就是留给这些角色一些时间。比如，周一至周五，你的主要角色是员工，那么这段时间你的安排就要以工作、客户为主。而周末，你则需要转换你的角色，将你的时间全心身地投入到家庭中。这样，你的多重角色才能平衡，你的生活才能丰富多彩。

不要在陪家人的时候还想着工作。不要在工作的时候想着朋友聚会。一旦你为自己设定了角色与任务，那么就充分体会这段时光吧。比如，和孩子在一起时，你就要进入孩子的世界，在游戏中引导孩子的成长。和父母在一起时，你就要进入父母的世界，谈一谈邻居或者亲戚，问问家人的健康情况。而在参加朋友聚会时，最好全身心地投入，将聚会的氛围带动起来，让大家都留下难忘的回忆。而在读书的时间里，则安静专注地把书看完，看透，做好笔记。

你的时间应该是多彩多样的，能做到工作偏执狂的人不多，而大多都是在短期内会有这种高强度的工作安排。但过了这段特别时期，你还是要回归多角色的平衡之中。

【留点“存货”给空闲】

上面谈到了在安排计划时，不要排得满满的，要留出一些空闲来。这样一旦有突发事件，你才不会打乱整体的节奏。同样，你也要为空闲时间准备一些“存货”。什么意思呢。比如，由于会议取消了，所以你空出了一段时间，那么最好有一些任务可以让你去做。比如读读书，或者与远方的老友联系一下。这些“存货”一般都是重要但不紧急的任务。

作为一个会议主持者，我所做的不仅仅是控制各议题汇报的时间，往往还要准备一些备选议题，以防会议上讨论过快导致接下来没有事情可做的情况发生。而实际上，这种情况真的会发生。有一次，本来给某个部门负责人 45 分钟的汇报时间，他当时有 60 页的 PPT。但是，当他开始讲前 5 页 PPT 时，坐在下面的高管就发火了。这个方向是不对的，你根本没有理解我的意思。下去吧。换下一个议题。这样，45 分钟的汇报变成了 10 分钟。而后面的议题不得不全部提前。一般这种情况，我都会将多出的时间分配给下面的汇报者。之所以这么做，是因为将各位老板聚在一起开会的成本太高了，必须好好利用这段时间。

然而，随着移动互联网的高速发展，我相信大部分人的空闲时间都用在了一个地方：手机。所谓碎片化的时间——这个词实在太高明了——将人们的时间无



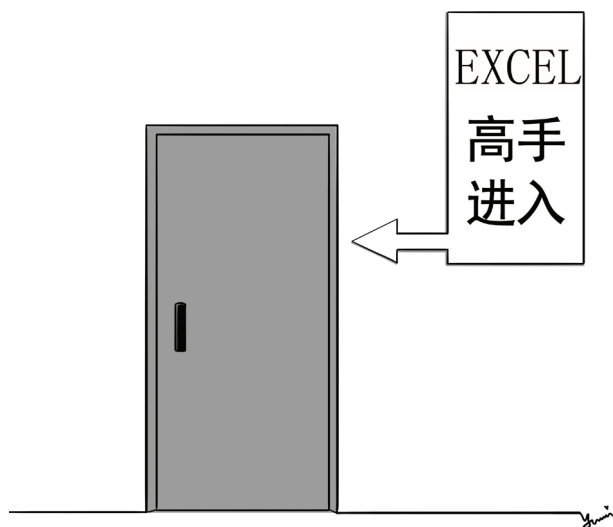
形中都占用了。看似人们只是利用等待的时间，空闲的时间，同步的时间，其实，由于手机的存在，导致人们被手机里的内容严重吸引。这根本就不是碎片化时间的处理方式，这只会增加单位时间的消耗量。也就是说，这种碎片化时间的安排并不能让你得到该有的休息，该有的放松，该有的反省，反而让你的时间被毫不留情地拿走，而你却不知道。往往一天下来，你根本无法衡量做了哪些有价值的事，原因就是玩手机的时间太多了。因此，我提倡留出一段时间将手机的网络关上。这样即可以保证你不受手机的诱惑，同时一旦有事情，别人还可以通过电话联系到你。在没有手机的空闲的时间里，你才能重新做回时间的主人，才能让你体验一下真正的空闲的感觉。

本节重点

- 任务不要排得太满了
- 给空闲的时间留点“存货”
- 冷静面对突发事件
- 享受和平衡多重角色



6.6 DIY时间管理工具（进阶版）

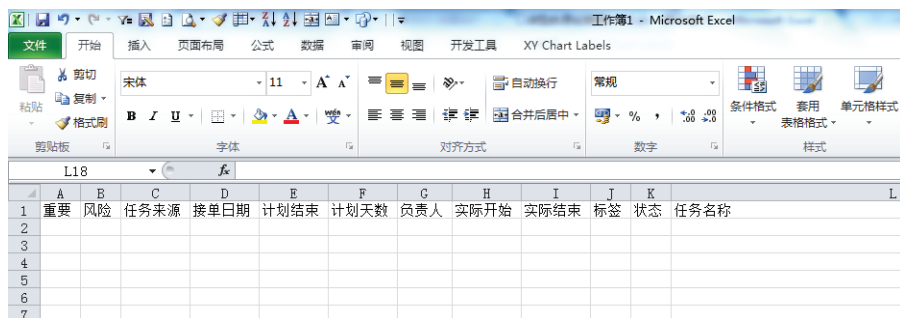


阅读本节内容，需要你有很好的Excel使用经验。



想不想拥有一个自己的任务管理工具呢？完全是自己的风格，可以增加自己所需要的栏位，还可以做二次统计。这不是梦想，只要拥有 Excel，我就可以带着你做一份自己的高级任务工具。

一、打开一个新的 Excel，第一行输入以下栏位的名称，注意宽度。



【栏位解释】

重要：填 0-9，数越高，表示越重要。调整此数值时，会影响到本行的字体颜色。

风险：填 0-9，数越高，风险越大难度越大。

任务来源：填写来自哪个领导的要求。或者是自己的要求。

接单日期：按 2000-1-1 这种格式填写，表示接到此任务的时间（不是开始做的时间）

计划结束：按 2000-1-1 格式填写。填写预估计划日期。

计划天数：计划结束——接单日期，由系统自动计算。

负责人：指该任务的主要任务人是谁。

实际开始：按 2000-1-1 填写。

实际结束：按 2000-1-1 填写。

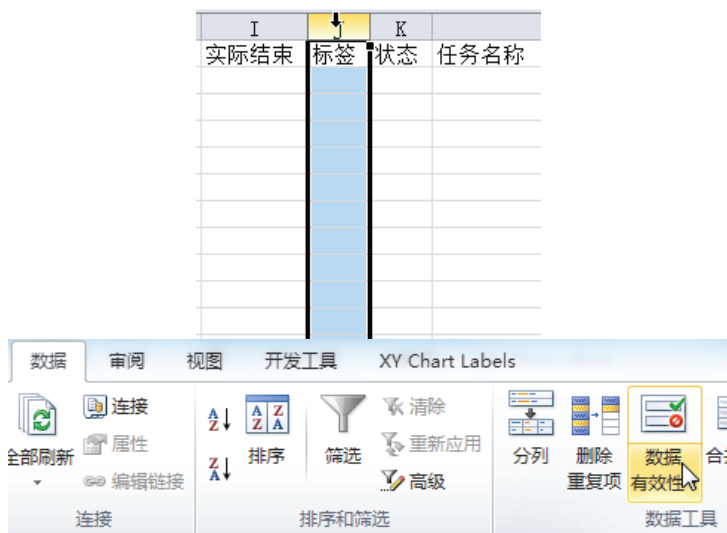
标签：项目，例行任务，临时，个人目标等分类。

状态：未开始，进行中，正常结束，延期结束。

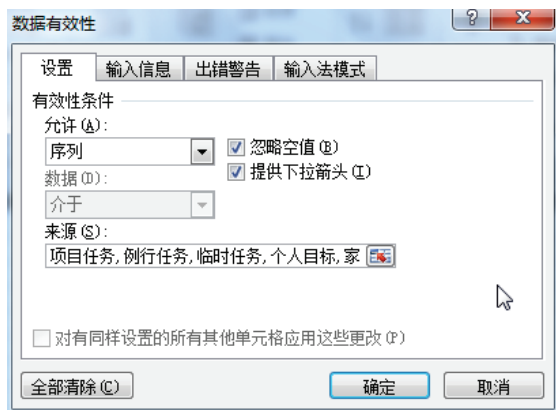
任务名称：该任务的描述。

二、设定 J 列和 K 列的可选项

点击 J 列，选中 J 列，点工具栏上的【数据】-【数据有效性】。



设定有效性的选项：在允许的栏里选择【序列】，然后在来源里填写以下内容，注意中间用英文的逗号，不要用中文的逗号。然后点确定。



这时再回到 Excel 里，发现 J 标签里多了选项的下箭头。





同理，将 K 列的选项已经填好。

J	K	
标签	状态	任务名称
	未开始	
	进行中	
	正常结束	
	延期结束	

三、自动计算：计划天数是多少

计划天数=计划结束 - 接单日期，不过要判断一下两个单元格是否为空。如果不是空，再计算出相应的天数。点击 F2 这个单元格，输入以下的公式：

=IF(D2<>"",IF(E2<>"",E2-D2,""),"")

fx =IF(D2<>"",IF(E2<>"",E2-D2,""),"")

注意：这里是英文双引号”连着输入两次，“”，在 Excel 里表示空的意思。

然后再以正确的日期格式填写到接单日期和计划结束后，系统就会自动算出计划日期。

将该公式向下拖至相应的行数（比如 100 行，由你来决定）。

D	E	F	G	H	I
接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束
2015/1/1	2015/2/1	31			

四、根据重要性，本行的字体颜色变化

选择第二行：

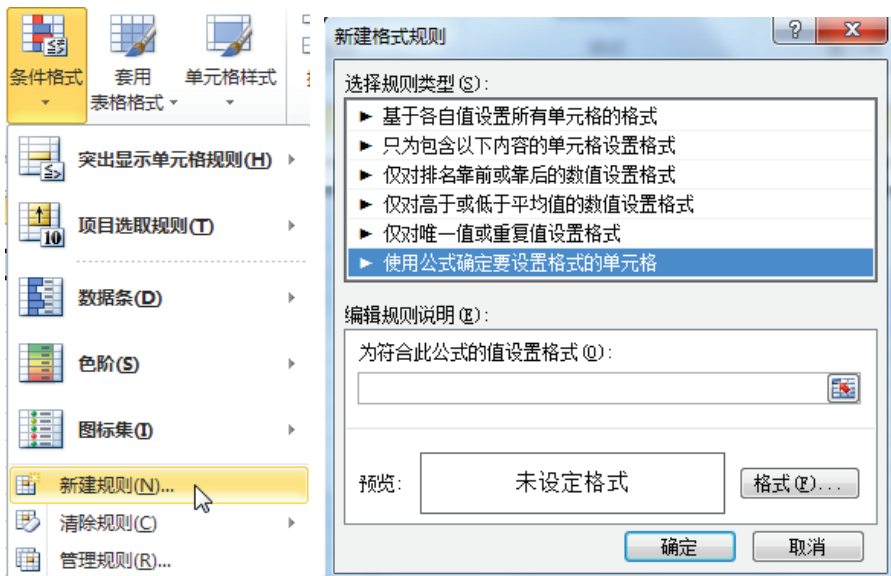
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2				2015/1/1	2015/2/1	31						
3												

点击【开始】-【条件格式】。



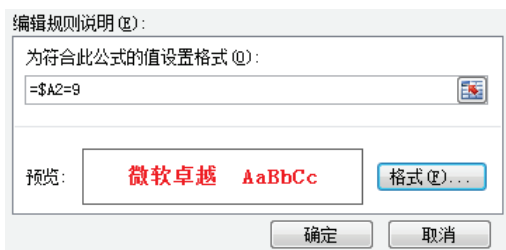


选择【新建规则】-【使用公式确定要设置格式的单元格】。

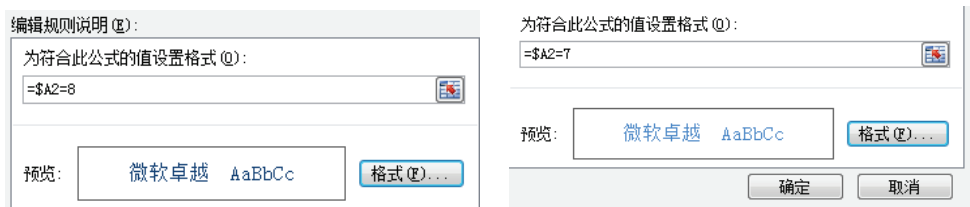


如下填写：= \$A2=9

格式设定为：红色字体，加粗。



重复此步骤，分别设置不同数字对应的颜色格式。



注意：这里相当于设定了 9 个颜色规则。这样，在重要性那里，填写不同的数字，就能变成不同的颜色，方便识别。



设置 9 时，自动变为红色。

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
9		李总	2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务

设置 8 时，自动变为紫色。

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
8		李总	2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务

五、根据状态，如果是结束状态，则显示删除线

点击 L2 格，点击条件格式—新增格式，如下填写公式。

编辑格式规则

选择规则类型(S):

- 基于各自值设置所有单元格的格式
- 只为包含以下内容的单元格设置格式
- 仅对排名靠前或靠后的数值设置格式
- 仅对高于或低于平均值的数值设置格式
- 仅对唯一值或重复值设置格式
- 使用公式确定要设置格式的单元格**

编辑规则说明(E):

为符合此公式的值设置格式(Q):

=FIND("结束",\$K2)>0

预览: 微软卓越—AaBbCc

格式(O)...

确定 取消

确定后，再选择不同的标签，则 Excel 自动会将该任务标成删除（完成）状态。

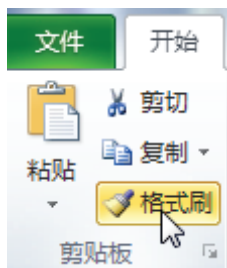
J	K	
标签	状态	任务名称
项目任务	延期结束	测试任务

六、将上述条件格式通过格式刷，刷一定的行数

先选择第二行，再使用格式刷向下大范围地刷。注意：格式刷只能复制条件格式，但不能复制公式。所以“计划天数”的公式要向下复制。



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2	8	李总		2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2	8	李总		2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												

这样，在下面的每行中填写相应的任务信息后，整行的颜色都会发生相应的变化。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2	8	李总		2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务
3	9	王经理		2015/7/1						例行任务	未开始	其它测试任务
4	3	小陈		2015/7/1						临时任务	未开始	

七、设置分组功能

有时一个项目要标出详细的子任务来，而这些子任务希望可以通过收缩的方式隐藏起来。需要的时间再打开。如何操作呢？

先在某一任务下插入几行空行。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2	8	李总		2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务
3	9	王经理		2015/7/1	2015/9/1	62	张浩			例行任务	未开始	其它测试任务
4												
5												
6	3	小陈		2015/7/1						临时任务	未开始	

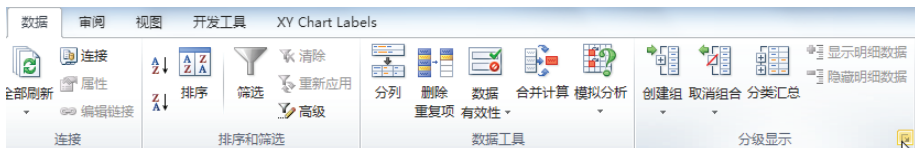
填写相应的子任务信息，可以不用将所有栏位都填写。比如任务来源，只要



母任务有说明就可以了。填写后，将这两行的字体减小一号。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2	8		李总	2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务
3	9		王经理	2015/7/1	2015/9/1	62	张浩			例行任务	未开始	其它测试任务
4							张浩				未开始	测试单元一
5							李立				未开始	测试单元二
6	3		小陈	2015/7/1						临时任务	未开始	
7												

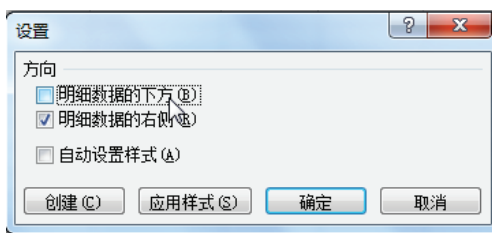
点击【数据】-【分级显示】的右下角的那个标志。



注意看



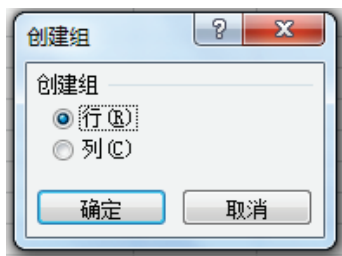
点击后，将“明细数据的下方”，将前面的勾去掉，确定。



然后，选好这两个子任务。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束	计划天数	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称	
8		李总	2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务	
9		王经理	2015/7/1	2015/9/1	62	张浩			例行任务	未开始	其它测试任务	
						张浩				未开始	测试单元一	
						李立				未开始	测试单元二	
3		小陈	2015/7/1							临时任务	未开始	

同时按【Shift】+【alt】+【右箭头】，这时会提醒你是否创建组。点确定即可。



这样最左边就出现了一个“减号”，点击一下，看看有没有变化。

1	2		A	B	C	D	E
	1		重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束
	2		8		李总	2015/1/1	2015/2/1
	3		9		王经理	2015/7/1	2015/9/1
	4						
	5						
	6		3		小陈	2015/7/1	

1	2		A	B	C	D	E
	1		重要	风险	任务来源	接单日期	计划结束
	2		8		李总	2015/1/1	2015/2/1
	3		9		王经理	2015/7/1	2015/9/1
	6		3		小陈	2015/7/1	
	7						

当你点击减号时，可以将子任务收缩起来。点加号时，可以展开子任务。

使用相同的方法，可以在子任务里再增加一个子任务。注意，左边的层级从2级变成了3级。

1	2	3		A	B	G	H	I	J	K	
	1			重要	风险	负责人	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
	2			8		张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务
	3			9		张浩			例行任务	未开始	其它测试任务
	4					张浩				未开始	测试单元一
	5									未开始	单元1.1
	6					李立				未开始	测试单元二
	7			3					临时任务	未开始	

如果想取消这个层级，选中这一行后，按【Shift】+【Alt】+【左箭头】即可。

注意：当你设定完子任务后，请注意，将子任务的数据汇总到总任务上。有几种方法，可以参考以下几点：

- 总任务的开始时间=子任务中最早的日期，公式：=min(子任务集合)；
- 总任务的结束时间=子任务中最晚的日期，公式：=max(子任务集合)；
- 总任务的天数有两种计算方式，一种是：结束时间—开始时间；
- 另一种是将子任务的天数积累，公式=sum(子任务集合)。



大家可以体验一下，这样的任务列表更有可读性。

八、最后的修饰

将第一行标题用特别的格式设定一下。

以 A2 为基准格，设定冻结单元格。

选择第一行，设定筛选。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	重	风	任务未	接单日期	计划结束	计划天	负责	实际开始	实际结束	标签	状态	任务名称
2	3		李总	2015/1/1	2015/2/1	31	张浩	2015/1/30	2015/2/25	项目任务	延期结束	测试任务
3	9		王经理	2015/7/1	2015/9/1	62	张浩			例行任务	未开始	其它测试任务
7	3		小陈	2015/7/1	2015/7/1	0	张浩			临时任务	正常结束	帮他能电脑
8	9		王经理	2015/7/2	2015/7/14	12	张浩	2015/7/2		临时任务	进行中	收集竞争对手新品情况
9	7		李总	2015/7/25	2015/7/30	5	张浩			例行任务	未开始	汇报本部门业绩
10												
11												
12												

设定冻结的目的在于，向下移动时，标题不会看不到。设定筛选的目的在于，可以看那些还没有完成的任务。

至此，一份漂亮的任务清单制作完毕。它有以下的好处：

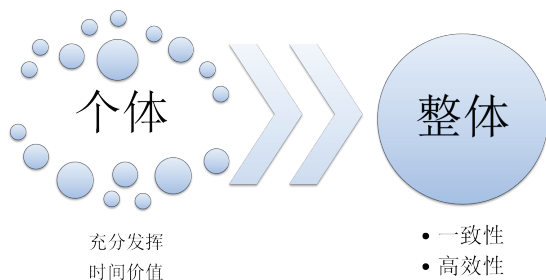
- 总任务展开可以看到子任务，也可以收缩子任务看着更清爽；
- 不同重要性，会显示不同的字体颜色；
- 做完的任务，会显示结束状态；
- 通过筛选可以看出哪些任务是未完成的。

如果你是 Excel 高手，还可以使用数据透视表对你的时间进行详细的分析！

用手机扫描二维码，可以直接下载“DIY 时间管理工具”：



7. 职场的时间管理



个人的时间管理与职场的时间管理是完全不同的。有人觉得自己的时间管好了，那么部门的时间也会管理好。各部门的时间管理好，那么公司的时间也会管理好。这只是美好的梦想。实际上，在公司里每个员工都有自主性和能动性，如果不懂得向心力，不懂得遵守纪律，那么公司人越多，则公司效率越低下。

我知道有些企业通过层级的方式管理团队。团队人数更加后，层级就会增加，一个普通的报销审批竟然要走 10 个审批节点。这使得每个人节点上的人看起来都有事做，很忙碌，但实际上整体的效率在下降。

那么，究竟职场的上时间管理应该考虑哪些方面呢？为此，我在对比和研究后，总结出来以下在职场上的时间管理经验。

向心力	<ul style="list-style-type: none">• 改变自己的心态• 尊重老板的时间
高效沟通	<ul style="list-style-type: none">• 高效的会议管理
打造团队	<ul style="list-style-type: none">• 建立S级的团队• 信任提升沟通效率
工作方法	<ul style="list-style-type: none">• 项目中的时间管理• 标准时间
信息共享	<ul style="list-style-type: none">• 打造知识平台• 利用互联网工具
锻炼远见	<ul style="list-style-type: none">• 用远见找到企业发展的机会与风险



7.1 职场的角色转变



Yunin

我提倡职场上的员工要学会“日心说”。这样，你的心态就会改变的。



从这一章开始，我们将一起学习在职场上的时间管理。很多职场新人都会遇到很多问题，比如下列问题：

- 怎么有这么多次会议呀，时间都花在开会上了，哪还有时间做自己的工作？
- 明年的预算全都是领导拍脑袋拍出来的呀？
- 为什么老板这么晚回邮件呀，这搞得我晚上也要随时准备着回答老板的问题？
- 为什么要加班呢？加班是因为没有效率吗？
-

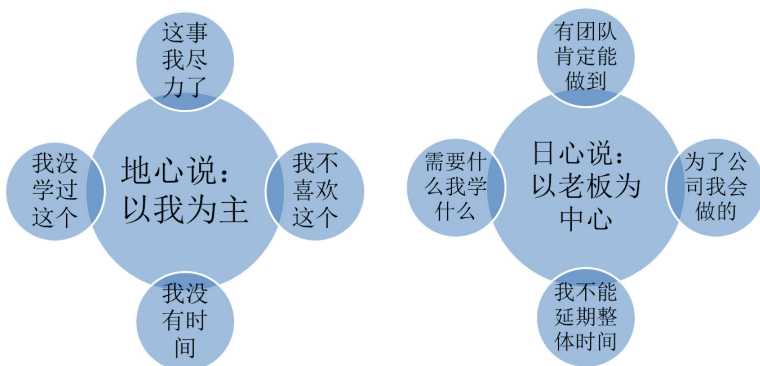
【角色的转变】

很多新人是不适应新的角色的。他们如同坚信“地心说”一样坚信，自己是中心。部门的其他人员，甚至公司的所有人员都应该以自己为中心。这样的员工经常会有如下表现：

- 我已经做得很好了，你为什么还用死的指标来卡我呢？
- 这件事，我已经尽力了。如果不满意，我也没有其他办法了。
- 我的方法才是对的。部门的领导又没在市场上调查做，凭什么都听他的？
- 公司太不人性化了，完全没有考虑到每个人的情况不同。
- 拜托，我是加班做这些工作了，还要对我这么严格干什么？
-

出现以上不满的原因就是“地心说”的思维方式。一切以自己为出发点，用自己的行动标准来衡量公司的行为标准。往往这样会产生很大的落差。毕竟大部分人是没有创业、开办公司的经验。正如一句俗语说道，只有你为了父母，才能懂得父母的不容易。缺乏真实管理经验不是员工的错，而员工的错误在于没有认清自己的位置。

因此，我提倡职场上的员工要学会“日心说”。也就是找到在公司里的“太阳”。保证自己做的事都是围绕着太阳的。这样，你的心态就会改变的。往往，公司的层级关系可以让员工清楚地找到自己的太阳。比如，部门员工的太阳是部门经理；部门经理的太阳是事业部总监；总监的太阳是事业部总经理；总经理的太阳是集团的总裁；总裁的太阳是首席执行官（CEO）；CEO 的太阳是董事会；董事会的太阳是投资人或投资机构。



能够做到“日心说”的员工是懂得，自己是老板的时间的延伸。比如老板需要了解一下市场的状况，地方领导就要将老板考察市场的时间安排、路线规划、市场讲解、客户面谈等多个环节安排好。这样，老板可以在最短的时间内做出高效的市场走访。

还记得在本书第一章我引用《时间规划局》的电影吗？其实里面的时间价值观念与现实的生活一模一样。老板的时间有限，而老板要做的事情非常多。因此，下属帮助老板实现任务，或者直接帮助老板节省时间。听起来，我将老板的地位抬得太高了，凭什么员工要为老板着想呢？如果你读了当下比较流行的书《创业维艰》之后，你就知道当一个企业老板是多么的痛苦了。

当然，我要强调一件事：“围着老板转”不是指将自己当作老板的奴隶，并将老板的话视为圣旨。而是要站在老板的位置思考问题。比如，当前这个任务如果对公司来讲，做好了就能达到预算目标，那么今天加班又能如何呢？如果觉得老板的决策依据不充足，与其直接反驳，不如自己做好更详细的调查，然后将结果提交老板参考。标准化的操作与严格的要求才能产生公司产出有品质的产品或服务，从而为企业带来收入与利润。这一点如果想明白了，自然不会对加班和为什么这么严格而不满了。

【适应公司的节奏】

月亮围着地球转，地球围着太阳转。公司就是太阳，无论你围着哪个转，前提就是适应公司的节奏。往往新入职的员工总是以自己节奏来看待工作，这导致因节奏不适，水土不服的离职率非常高。

节奏，是时间管理上的一个重要因素，也是企业生存的一个重要因素。比如，我曾就任于一家非常著名的饮料公司，对于饮料公司而言，5-9月是公司的旺季。为了保证旺季有充足的货源，因此我们会在1-2月做好新品上市的规划，3-4月



做好迎接市场旺季到来的准备。一旦旺季来临时，新品可以按照原计划的在市场上开花结果。而从10月开始进入淡季，在淡季里开始做员工的培训，市场总结大会，明年预算的设定等工作。这就是企业把握住市场节奏的例子。同样，作为游戏公司，将新品在学生放假前投放是非常明智的。这样，目标学生群体就可以安心的、无忧无虑地玩上至少一个月游戏了。

同样，对于企业内部，也是有节奏的。比如，财务和人力资源部一般都是月底非常忙。因为要结账，统计员工出勤与工资等。这个时间你最好不要打扰这些部门，人家已经够忙的了，不要添乱。而对技术开发部门，也有自己的工作节奏，他们往往时间是弹性的，更多的开发工作是在夜里独自完成。有一些涉外的岗位更为辛苦，比如海外市场这个部门，美国的工作时间正是我们的休息时间，为了两边能开会，因此不得不牺牲自己的休息时间。对此，作为职场新人，要懂得调整自己的生物钟，尽快适应公司的节奏。

对此，也不用过于担心。企业往往会为职场新人准备各种培训，通过培训你可以快速地知道企业的文化是什么，企业注重什么，企业的效率是什么样的。然后，有了目标和方向，你就可以开始调整自己的心态了。有人说，企业的培训就是洗脑。就算是洗脑，又有什么不好呢？我自毕业后就进入台湾企业，中途虽然换了一次，但依然是台湾企业，我并不觉得台湾企业的管理会让我的大脑毫无自动性。相反，也正是学习了台湾的企业管理方法，我才能更为客观地看待现有企业的管理问题点。这种成长离不开企业对人才的培训与培养。

【职业生涯规划】

只有寻找在企业中的成长路径，才能对自己的职业生涯规划有较为清晰的认知。坦白而言，我并不知道自己能在一个岗位上待多久，每个人都希望能在3年后能为部门经理，6年后成为事业部的副职，10年后转为总经理。但大部分企业里的职业发展路径可不是这样的。而且职业生涯会因为企业的成熟度而不同的。比如，一个新成立的企业中，各方面都需要人才。如果你进入的比较早，而且你的能力突出，那么自然而然会一路升职。相反，如果你进入的是一个百年老店，其职位已经布置得非常牢固了，那时你想快速升职确实是非常难的。因此，大部分职员对职业生涯是没有规划的。

那么，是否因为在企业内的晋升困难而完全不考虑自己的职业生涯了呢？当然不是了。正如我所提倡的，也许这个目标是比较难实现的。但是只要你将这个目标写出来，放到你可以看到的地方，这样你心中就有一个实现这个目标的种子。而你会有意识或无意识的朝着这个目标靠近。时机成熟了，你的种子就会破土而出。

我觉得对于一个刚毕业进入职场的新人来讲，以下职业生涯规划比较合理，



虽然实现起来也要有超出常人的付出：

第1年～第3年，熟悉本职岗位，熟悉企业，成为优秀的项目负责人。

第4年～第8年，成为部门的负责人。

第9年～第15年，承担跨部门组织和协调工作，或者轮岗到其他部门。

第15年～第20年，成为核心部门的负责人。

第20年～第25年，进入企业的核心圈子。

第25年～第30年，成为企业的总负责人，或开辟新的企业，作为主要负责人。

我非常不赞同频繁更换公司的行为。如果一个人一年换一个公司，刚过30岁，就已经在8家企业工作过。这样的员工心态不成熟，无法安下心来做好一件事。跳来跳去仅仅为了提升几百或几千元的工资，岂不知，时间最大的法则是复利法则。只要前期进入了一个好的行业，并能努力工作，时间越久，个人的价值越大，并且收益越大。

本节重点

- 学会并实践“日心说”
- 找到公司的“节奏”
- 适应公司的节奏
- 生涯规划写出来，作为参考与提醒



7.2 尊重老板的时间



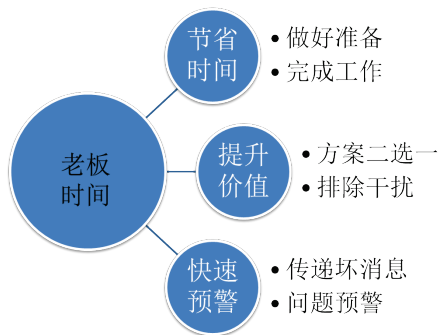
如果你依然无法理解老板的艰辛，那也没关系，但请你尊重老板的时间。



在职场最重要的是将自己的位置摆正确，无论你是基层员工还是中层领导，你都要深刻体会“日心说”，即以老板作为思考的中心。请注意，之所以将老板视为公司的中心，是因老板所承担的艰难绝非一般员工可以理解的。正如《创业维艰》中写到：不能适应在痛苦中选择，就别当 CEO；别指望大多数人会帮你的分担决策压力；那些让你抓狂想死的时刻，就是你作为一名 CEO 所要经历的不同于常人的东西。

如果你依然无法理解老板的艰辛，那也没关系。只要你能尊重老板的时间，时刻想着如何使用你的时间来延伸老板的时间即可。以下几种场景可以体现出你的价值。

- 当老板决策时，通过你的大量研究工作，可以让老板的决策更有依据性（节省老板的研究时间）；
- 为老板提供至少两个方案，可以让其选择更有利的方案（提高决策效率）；
- 当有坏消息时，你能快速将它传递给老板（给老板留出更多的时间来解决问题）；
- 当有干扰老板的事件发生时，你能第一时间处理掉，或者减少该事件的影响；
- 为老板的出行做好全面的安排和准备工作，让老板可以直接与客户对话；
- 对于老板关于经营的提问能对答如流，成为活百科全书；
- 为老板提前预警，减少老板在时间和资金上的损失。



同样，在日常工作中也有一些细节要注意的。比如和特别忙的领导交谈时，首先要请他的助理帮着传达预约的消息。一般老板的时间都会安排在两周以后，除非特别紧要的事情，否则不要打断老板的行程安排。而老板的助理是负责老板行程的第一人员。所以，通过与助理联系，就可以知道老板在特定的时候是否有空闲。



【微信预约】

另外，尽可能不要直接打电话约领导，而是通过短信或微信预约时间，并说清楚要谈什么内容，需要多少时间，提前给领导心里预期。例如：

王总，上周你提的 A 项目已经有了明确的方案，你看周三是否有时间听我们汇报此事，大约 1 小时。谢谢。张浩。

【EMAIL 格式】

在给领导写邮件时，也要遵守一定的原则：让领导直接看到你要意图。首先，在邮件的名称上，用黑色的括号表明此邮件的类型。比如：

- 【请 XX 知晓】关于 A 项目的进展；
- 【请 XX 回复】关于本次的采购方案；
- 【请 XX 审批】关于 XXX 的晋升。

由于现在邮件都是一次性发给多人，因此在邮件的标题处注明谁是主要的接收者。并且，邮件也分为主送、抄送和密送三个位置。切记，不要将所有人员都放到主送的位置。主送是指要做出相关批示的人员。抄送是指该处人员知晓即可，不用回复。

在邮件的正文中，也要写明本邮件的要点。一定要开门见山，让领导注意的地方可以用不同的颜色标出来，以提示领导应该注意。如果有需要决策的，请尽量提供两个以上的选项。让领导做选择题，不要做判断题。

正文不要超过 500 字。以手机看邮件一屏到两屏比较好。相关的文档可以附在附件里。

以下写法是错误的：

王总，

关于 A 项目的方案，已经放到附件里了。请参考。

张浩。

而正确的写法是：

王总，

关于 A 项目的方案，有以下几个重点：

- 该项目的周期比较短，客户希望在 2 个月内上线。
- 该项目的需求还没明确，客户的描述过于泛泛。
- 该项目如果能执行成功，将是我们在这个行业的第一家，此点可作为新闻材料。



针对以上情况，我们建议：

a. 增加该项目组的人员，尽快将需求写到纸面上。将技术专家调到本项目中，开发原型。

或者：

b. 和客户签分阶段的协议，以保证2个月内可实现某些功能。

以上，请王总指示。详细方案请参考附件。

张浩

相比之下，第二种邮件的写法，更加直观。作为领导，在看到邮件时，就可以做初步的判断。如果需要详细的分析，就可以打开附件，或者打电话询问。现在有很多职场中层人员，还是不会写邮件，将邮件当成一个单纯的信息传送渠道。邮件写得好与不好，可以直接影响到领导的心情。这可是件大事。往往一篇生硬的邮件发出去后，就收到对方部门的投诉。所以，千万不能小看邮件里的措辞。

【电梯里的对话】

如果在电梯里或着等电梯时碰到了领导，你会怎么样呢？聪明的中层经理人是不会放弃这个宝贵时机的。将你的项目或你的观点在三句话内说明白。如果领导感兴趣，那么可安排更久的时间来讨论此事。切忌一次说太多事，要分清主次，他能帮你办最重要的一件事就满足了。

【在领导办公室内对话】

- 汇报前先告诉老板，大约谈几分钟。得到认可后，直接进入主题，将结论直接丢出来。如果被问到了，再详细解答；
- 准备一些资料。这些资料不超过一张A4纸，并且放到一个塑料夹里；
- 讲话要清楚，不要反复强调一件事。将结论和理由都说出来，给领导思考时间；
- 一旦领导做出指示，在记录之后，也要重复一遍，以保证接下来的行动符合老板预期。

【在会议室给领导们做报告】

在公司里，如果我们要做一套方案，那么一定会出两个版本。一个是简版（大约7页PPT），另一个长版（大约20~30页PPT）。根据会议的时间决定汇报哪个版本。这种准备是必须的。在做两手准备的同时，也是在锻炼你的思考问题和表达的能力。无论是哪个版本，都会遵守几个原则：

章节分明，每个段落的主题突出。



- 先展示结论，后陈述原因。如果展示的是问题，将你的解决问题的思路直接阐明；
- 再说背景，调查方法，参考人员等相关数据；
- “对比”、“参照物”的重要性。从上到下的参考，从外到内的参考。

记住，你与领导开会的目的不在于演示 PPT，目的在于领导给你更多的支持，或者领导可以根据你的资料做出哪些决策。千万不要以为讲完 PPT 就完事了，在会议中得到领导肯定后，接下来的行动才是重点。

【向上管理】

很多管理书籍和管理培训都是教上级如何管理下属，然而中层领导还要重视如何管理上司。毕竟，一个员工取得成功的最佳方法就是服务于一位前途光明的上司。其实，管理上司并不难，主要要注意几点。

定位清楚：下属的职责就是帮助上司有效地工作并取得可能好的绩效。所以，你要主动询问上司：您看，还需要我和手下为您做些什么呢？是否我们做了什么会影响您的工作并造成不良后果？

你要明白，你的上司也是一个常人。世界上没有两个人的思维和工作方式是一样的。所以下属的工作不是去改造上司，不是去教育上司，更不能管理书籍去要求上司。作为一个普通人，每个上司都有自己的特性，同时也都需要安全感。

如果你预见到老板会在某处跌跟头，而老板对你的建议毫不在意时，你会怎么样呢？会不会在一旁对同事和朋友说，我就说过吧，他不听我的。

沃尔玛的董事长和下属打赌输了，按打赌规定，董事长要穿上草裙在华尔街上跳草裙舞。山姆以为这个下属会在一边拍下跳舞录像，然后在第二天的会上播放，以证明董事长没有食言。但是，当山姆到华尔街时，这个下属却雇来一车的草裙舞演员和四琴演奏者。结果这场惩罚变成了狂欢。

毫无疑问，帮老板解围的人能够得到老板的喜爱。而解围的行为也说明你的成长。古语，功大莫过于救驾。老板也不是圣人，犯错是难免的。如果你不能在之前帮助老板，就在事后帮助吧。毕竟老板给你发工资。

你是否熟悉上司的工作风格呢？他是希望你一个月汇报一次，还是每天都出现在他的办公室？他是喜欢口头汇报，还是喜欢一份漂亮的汇报文档？他是否对数字敏感，而需要大量的财务和市场数据来支持决策？他是喜欢按计划工作，还是比较随意？如果团队出现矛盾，他是喜欢让团队自己先解决，还是希望下属各自写下详细的理由，然后开会解决？上司最擅长的有哪些事？他有哪些不足？而正是这些缺点才是下属要尽力去完善的。作为中层领导，最重要的就是让你上司把他的优势发挥出来，同时不让他们的缺点产生负面的影响。



最后一点，你要确保上司清楚你适合做什么工作。哪些是你的强项，哪些是你的短板。对于短板，上司是避免你做此事还是找机会锻炼你。当然，上司对你的特别培养也说明你是值得投资的接班人。

特别注意的两点禁忌：绝对不要让上司受惊（做些让他意外的事），绝对不要轻视上司。

所有的上司都不愿意大吃一惊，任何意料之外的事都会让上司感到没有安全感，从而对你产生不信任。所以，如果有什么糟糕的苗头，及早汇报。

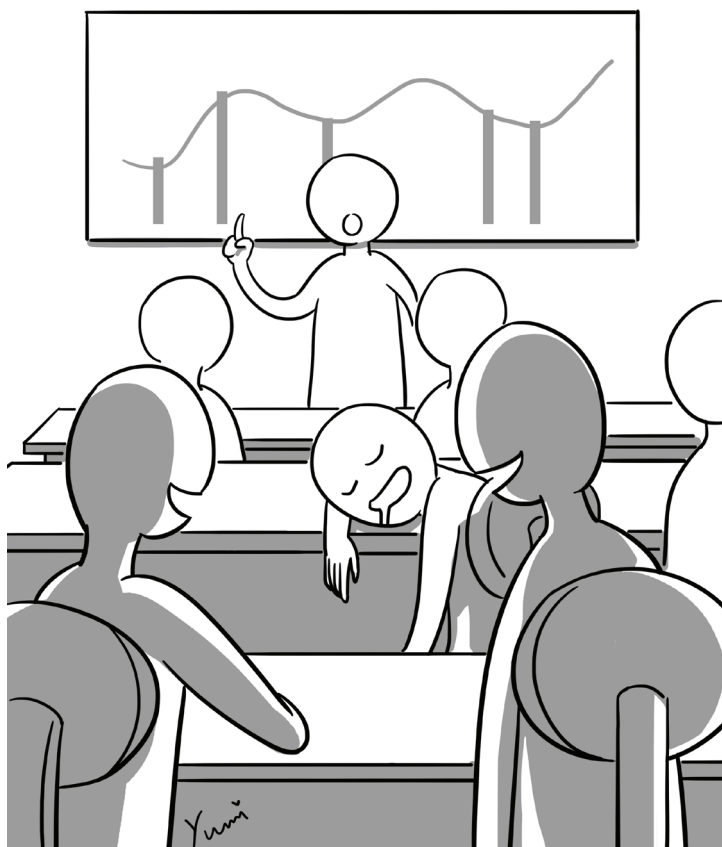
你可以高估上司，千万不要低估他们。如果你轻视上司的话，要么会受到报复（这太容易了），要么会换来对你的蔑视，认为你才是弱智和无知。

本节重点

- 你的上级就是你的老板
- 尊重老板的时间，部门产出才有一致性
- 学着向上管理



7.3 高效的会议



你无法避免开会，但可以让会议更有效率。



一旦你进入公司，随着你的职位等级的晋升，你会面临着越来越多的会议。从小组会议、到部门会议，再到跨部门会议。从每日晨会，到周例会，再到月会，季会。无数的会议扑面而来。很多年轻人都不禁要问，公司开这个多会，哪还有时间真正干活呢？英特尔创始人格鲁夫曾说过：你绝对无法避免开会，但你可以让会议更有效率。因为，会议是从事管理工作必经的媒介，所以你不可能不参加会议。

既然如此，那么在会议中如何做时间管理呢？

首先，参加会议者至少是两个人以上。这说明，如果这个会议是失败的，那么将浪费了两个以上人员的时间价值。我经常在会议现场做粗略的评估，这个会议的成本是多少？一共来了多少人，哪些级别的各多少人，会议时间（小时）×各级人员的小时工资，大约就能算出这场会议的成本。比如 CEO 一级的，大约是 300 万元的年薪，那么他的小时成本是 1420 元/小时[计算方法是，以每天工作 8 小时，每月 22 个工作日计算，CEO 的小时成本即为： $3000000 / (8 \times 22 \times 12)$]。如果一个中层经理月薪是 3 万元，他的小时成本是 170 元/小时[计算方法： $30000 / (8 \times 22)$]。这样的话，一个 CEO 带着 20 个中层经理开两个小时的话，那么会议成本 = $1420 \times 2 + 170 \times 20 \times 2 = 9640$ （元）！所以呀，不算不知道，一算吓一跳。

开会是什么企业都不可避免的。虽然管理大师德鲁克说过，经理人花在开会上的时间超过了 50%，并且这是在浪费时间。但开会又是不可缺少的，因为会议上可以分享信息，还可以制定决策。所以，会议是从事管理工作必须的沟通方式。

将会议规律化，比如固定的议题，固定的会议时间，固定的参与者。当会议形成规律后，参与者能更加清楚地预测到会议所需要的时间，也能在他们的个人日历中有明确的记载。比如月初的经营管理会议，月中的新品会，每季的行销管理会议等。

本部门的部门会议提供了一个同事间互相交流的场合。通过本部门的会议，同事之间可以加深认识。通过跨部门的部门会议，可以让各位部门负责人了解其他部门的运作方式，也借机学会了角色互换。只有清楚了解对方部门的运作方式之后，才能让本部门与对方部门的沟通更有效率。而对于上司来讲，在部门会议中看到有两个负责人发生冲突时，往往更能了解到事情真实的一面。

由于部门会议参与者的时间成本很高，因此不适合开跨部门的头脑风暴会议。部门会议的议题与时间最好让与会者提前知道，这样他们在开会前就能做好准备。但是在会议议程的安排上，最好应该留出一段讨论的时间，让大家将自己想说的都说出来。如果有一些要点能在这段时间里拿出来讨论，也许新的机会就在其中。

对于部门会议的参与者来讲，时刻保持良好的心态是非常有必要的。初级员工在会议上可以得到资深主管的指点，而资深主管也可以从初级员工的汇报中了



解更加细节的内容。更重要的是，由于会议里的参与者有等级区别，因此与会者期望获得上司的注意，也想在同事之中脱颖而出。由此看来，部门会议可不是浪费时间呀。

为了让会议的召开更有效率，必须指定好以下角色。

【会务人员】

负责布置会场，准备视听器材，发会议通知，收会议资料，准备接车送车，以及会议中餐的问题。并且在会上还要扮演计时员，暗示汇报者超时，以确保会议按计划一步一步的进行。

【汇报人员】

汇报人应该充分利用各种视听器材，比如 PPT，视频资料，打印资料等。这些辅助资料有助于与会者快速吸收汇报内容。当然，制作 PPT 的基本功也是要逐步培养的，讲 PPT 的经验更加重要。一个 30 分钟议题的 PPT 不要超过 10 页，而每页 PPT 上不应该有过多的文字或太细的表格（表格应该打印出来）。而且，汇报人员应该去观察与会者的反应，坚决不能照着 PPT 念。如果与会者还是迷茫，那么，就停下来再讲一遍；如果与会者觉得无聊，那么就快速结束。

【总结人员】

一般由总经理一级的主管担任。总结人员要综合多方汇报内容，给出问题与意见，并同时教会与会部属处理事情的应对方法。他要激发与会人员参与会议讨论，并以身作则地带动自由讨论。

除了角色明确之外，一些会议规则也要重点强调。

【提前通知】

当会议的主题和目的明确后，就要决定谁应该出席，然后尽早通知。以我的经验，想组织跨部门的会议，至少要提前一周通知。如果想邀请高层领导，如 CEO，至少要提前一个月向 CEO 的助理去预约时间。会议通知不是指发个邮件就结束了，你必须确定这个是否能出席，如果他时间排不开，请他找一个能代表他说话的人来。

提前通知的不仅仅是开会的时间，还应该包括开会的内容（资料）。会议上的资料要尽早地发给与会者，以便于他们对于会议有充分的准备。任何没有准备的与会者要么在会场上毫无见地，要么在会场上打破会议计划。这两种后果都会降低会议的效率。



【会场秩序】

当会议中有决策要讨论时，往往涉及利益的部门越多，会场越混乱。如果会上发生两个部门针锋相对的情况，那么会议的最高主管应该出面制止，并要求他们私下讨论。

当然，会议也不允许迟到的现象。任何一个人迟到，都影响了其他与会者的宝贵的时间。对于迟到的人，可以罚款或者要求他站着开会。以此来建立企业守时的文化。

【会议纪要】

会议一旦结束，会务人员就要将会议记录和会上决策整理成会议纪要，请相关的负责人审批。并且将纪要尽早地发到每个与会者或会后行动负责人那里。会议纪要应尽可能详细，让看到的人知道有什么事，该谁去做。

【会场的把握】

当会上出现了高一级的领导询问时，往往大家都会抱有从众心态，谁也不愿意多说一句。所有的与会者都希望会上的高一级的领导能提出立场，然后再朝着这个方向去发表自己的意见。归根结底，还是在于与会者害怕犯错误。假设提出一个想法后，被其他人否定了，那岂不在其他部门面前丢了面子。

还有一种情况不是因为勇气的问题，而是无从下手。比如，技术人员有专业知识但地位不高，而职位高的人又不懂得专业知识，这样会出现“不明白他们到底在讲什么”的情况。

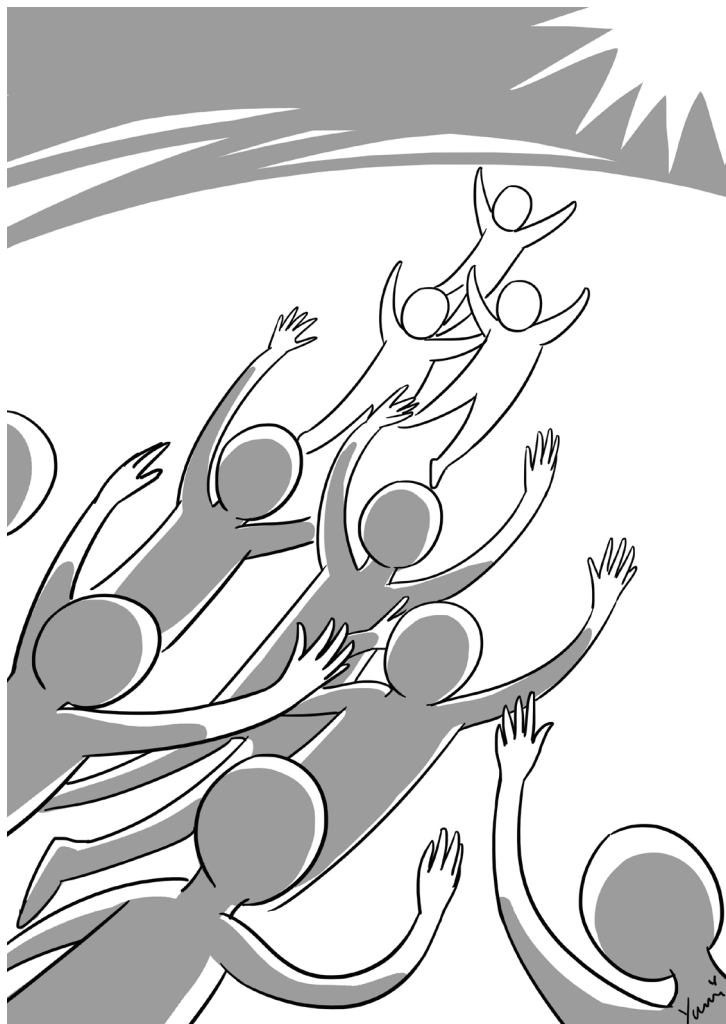
但是，只有大家把想法都贡献出来，并提出所有相关问题进行讨论，会议的决策才更符合实际情况。所以，适当地使用轮流发言制会改善这种情况。“我希望听到不同的声音，重复别人的人下次可以不要来了。”如果会议上的高管能这样明确表态，那么相信与会者也愿意说出自己的观点。

本节重点

- 固定例会总是高效的
- 让与会者尽量知道会议议题、时间
- 会议中高一级的领导作用非常大
- 会议纪要应尽快发出



7.4 建立S级的团队



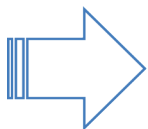
一个人就算再努力，也不过是提升2~3倍。但如果能拥有高效的团队，那么部门的产出会达到10倍速的发展。



苹果公司的乔布斯有一段话：“过去我常常认为一位出色的人才能顶两名的平庸的员工，现在我认为能顶 50 名。我大约把四分之一的时间用于招募人才。”据说，乔布斯一生大约参与了 5000 多人的招聘。不仅仅乔帮主，几乎所有的知名企业都将很多时间花费在了寻找有价值的员工上。因为，一旦人找对了，事情就能做好。

当你成为部门负责人后，你会发现自己的日程被许多人瓜分，还有各式各样的会议都需要占用你的时间。但是，无论你有什么事情要忙，人力资源都应该排在你日程的最首要位置。

你的成就将取决于你拥有多少一流的人才，以及你是否能够让他们在一起进行良好的合作。你至少应该对公司中各部门最好的 1/3 的人才有着相当深刻的了解，知道他们目前的工作表现和未来的发展潜力。你需要确保各种评估意见都是诚实而直接的，为你的人提供他们发展所必须的意见和培训。同时，你又要将时间用于寻找更为优秀的人才。



你有多少时间是在找人、提升人员上？

也许你有一些疑虑，现在的部门成员不是挺好的吗？即团结，又各有专长。但是，请做以下思考。如果你作为这个部门的负责人能将本部门的任务都出色完成，那么是否准备好了承担更大的任务？当你所负责的职权越来越大时，你是否要考虑增加更多的人手？即使你的部门业绩没有显著提升，那么一成不变的团队是否会慢慢养成惰性的做事风格？

通用电气（GE）提倡将员工划分成 A、B、C 三类。A 是有出色的管理能力或专业技术，理所应当的占用公司更多资源，帮助公司的前进。而 B 类员工是重点培养的目标，尽可能地提供培训或轮岗机会，使其向 A 类人员进化。而 C 类人则无需支付过多的精力，只需给予时间令其改正。若依然无法改变自身，则末位淘汰。

作为领导者，你千万不能将精力都放在如何将 C 类员工晋升为 B 类，这种头疼的员工不应该占用你过多的时间。相反，你应该花费更多的时间给 B 类员工，因为他们距离 A 类员工也许只差一个小小的环节。一旦你身边 A 类员工多起来了，那么你的工作就会事半功倍。英特尔的创始人格鲁夫提道：

经理人的产出 = 自身的产出 + 其带领和影响的部门产出

我们研究一下这个公式：一个人就算再努力，也不过是提升 2~3 倍。但如果能拥有高效的团队，那么部门产出的增值会达到 10 倍速的发展。善于利用团队的



力量，才能让你有更多的时间用于战略分析和外部的沟通。这能否打动你的原始想法：只要埋头苦干，就能步步高升呢？如果你的思维所有触动的話，那么我建议你可以增加以下工作的时间投资。

【人员招聘】

如何评估应聘者能力及潜力呢？除了看他的简历之外，还应该通过他过去公司的主管了解他以往工作的表现。多做一些背景调查有助于你对该候选人的客观评价。另外，面试也是一个重要的评价环节。在面试中常提到的问题有：

- (1) （以下通改）描述你曾负责而令你上司很满意的项目。
- (2) 你的弱点或短处是什么，如何改进。
- (3) 告诉我，我们公司为什么要录用你。
- (4) 你在目前的职务上有没有碰到哪些问题？如何解决？如何预防？
- (5) 为什么你觉得自己能够胜任这项新工作？
- (6) 你认为你重要的成就是什么？为什么？
- (7) 你受到最严重的失败是什么？从中学到什么？
- (8) 为什么我们请一个非相关专业的人来负责这块？

将上述信息归成四大类，以判断候选人：

- (1) 专业知识如何，对新工作的技能是否了解？
- (2) 他能否将专业知识运用到以前的工作中？
- (3) 哪些是他的能力，哪些是他的绩效？
- (4) 他在工作上的价值观？

另外，在面试中间一些假设性的问题，有助于了解应聘者。或者让应聘者发问，借此，你可以了解他的专业背景及工作价值观。比如，如果你作为这个部门的主管，你有哪些战术来应对竞争对手？或者，你关于这份工作职责有什么样的问题需要我来解释的吗？

切记，每一个应聘者都可能成为你未来的下属，所以，保持你的第一印象很重要。否则，当录用后，要花很大的工夫才能改变他对你的最初坏印象。所以，在面试时，尽可能表现你的正常状况，不要刻意去表演或看不起应聘者。

最后，无论你怎么小心，面试都无法保证什么，小心只会增加你的成功率。

【驱动力：奖励体系】

既然回报才是提高工作业绩的最终动力，你就必须确保你所制定的奖励体系能够让表现出色的人得到满意的回报。但是在奖励体系中，不应该将金钱奖励视为第一位，能使员工有持续不断的驱动力往往来自于以下几点。

- (1) 社交压力：不想让同事失望。



(2) 竞争：渴望形象气质俱佳，也渴望成为公认的职场精英。

(3) 工作中的由衷的满足感：无论是医生帮助病人康复，还是软件开发人员创造的全国通用的产品，他们都能在工作中得到成就感。

(4) 非经济方面的认可：奖项、同事的尊重或者简单的感谢。

经营管理大师稻盛和夫所提倡的精神上的激励更为重要。同样，营销大师史玉柱也会在公司内部评出“十佳”与“十差”，十佳的领红旗，十差的领黄旗。以此来奖励优秀团队、刺激落后团队。

【技能和效率培训】

如果你认同培训和激励都是提高下属绩效的方法，那么培训内容就必须和公司实务相结合，而且培训也应该系统化地持续进行。你可以找到员工榜样作为培训主讲人，这点是外来培训顾问无法代替的。站在学员前讲课的人必须有其可信度及权威性。培训内容要从与员工关系最密切的话题开始组织。胜任自己工作所需要的知识和技能——职能培训。

网景公司的产品主管发现大多数产品经理对业务毫不重视。于是写了一份简短的培训资料，用以对团队进行培训，好让他们按主管的期望行事。接下来发生的事让这个主管大为震惊，他的团队业绩立即开始提升。以前认为毫无作为的下属变得越来越有效率。于是他把这个经历写在一本著名的书里——《创业维艰》。

请记住，在提升公司生产力方面，其他任何投入都比不上培训更见效果。

【留住人才】

那些非常敬业，但觉得没有受到上司赏识的员工——而非借口提高工资——如果提出离职时，你应该马上放下手头上的事情，这已经不是留住一个人才的问题，而是对公司的整体利益有关的。别的员工会尊重他的能力，也会视他为模范。就我所知，像沃尔玛这样大的集团也会出现某个高管离职而导致更多的下属离职的情况，这在外人看来是公司管理不善的表现。所以，你能否应对好这个危机，会引起连锁效果（正或负）。

正确的方法是请他到咖啡厅去谈谈。让他畅所欲言，不要和他起任何争执。等他先慢慢讲完，让他说个够，然后再问详细些。这时，真正的理由才会显现出来。你必须通过你的言行让他知道他对你的重要性，而且你必须找出真正困扰他的理由。

不要想在这个时间改变他的想法，你该做的是争取时间。接下来，你会抛出几个解决方法：比如晋升，加薪，加福利。或者，转岗至其他部门（对公司有利）。你的下属会反问，为什么之前不这么做。你可以说，这本来就是我们应该做的事，你的辞呈让我们惊觉到我们以前的错误。但即使你不提出，我们也应该这么做。



你的爱将会说，已经得到另一份工作。而你要耐心帮他辞掉这份未来的工作。第一，他对这个公司了解多少？第二，他对新上司的了解多少？将心比心能让你有更高的成功率。那么雷军是如何解决优秀员工离职的呢？他曾主动约这个爱将下午 5 点出去吃饭，吃到凌晨 5 点，两瓶白酒让两个人都喝趴下了，于是这位爱将回家后感觉内疚，不再提离职了。

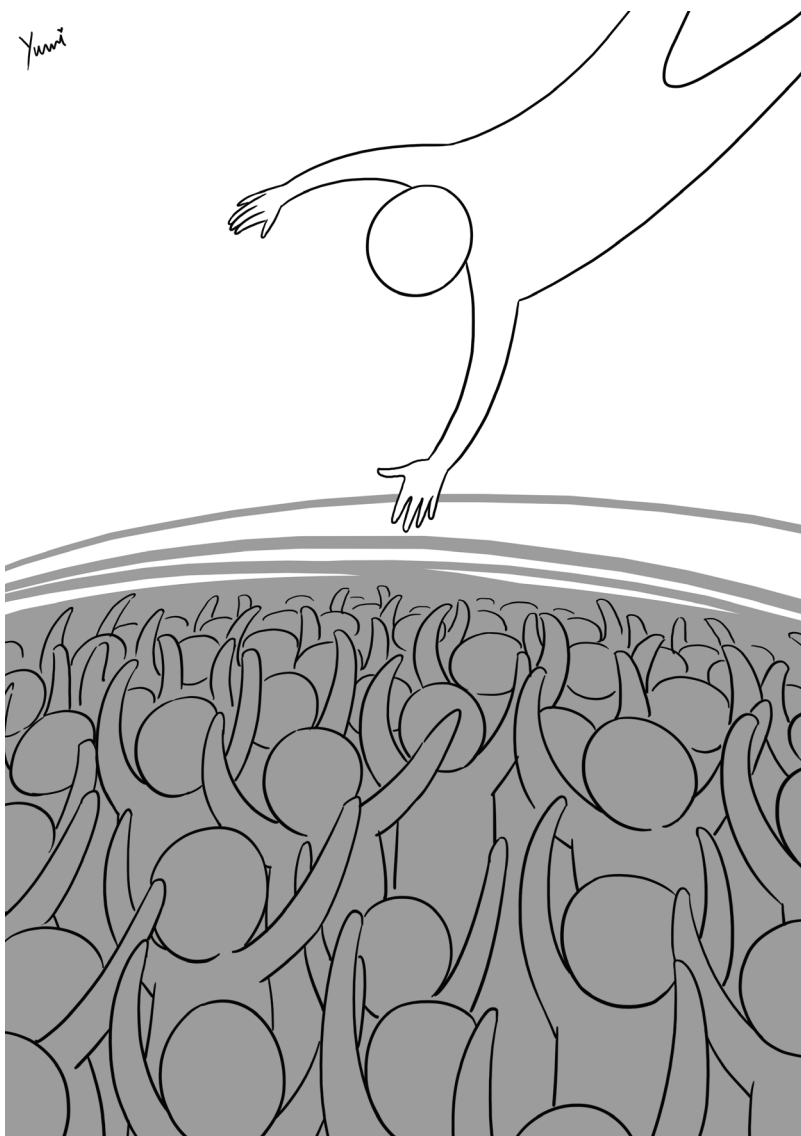
如果能够提前预知爱将的变动意向是最好的，及早发现，及时解决。

本节重点

- 你的成就取决于你身边有多少一流人才
- 重视面试环节
- 有奖罚制度，才有自在驱动力
- 团队培训是一把手要抓的事



7.5 建立团队的信任



团队信任是降低沟通成本，提升沟通效率最好的途径。



和个人时间管理不同，在团队的时间花费中，沟通会占用很大的比例。影响沟通的直接因素不是别的，而是“信任”。举个例子，当你信任你的同事时，你可能不会过多地干扰他，因为你知道他的能力，以及他的行动是有所保障的。相反，如果你不信任他，那么他的每一步你都要再次确认，而这种反复的确认就会导致双方的矛盾加剧。

那么团队的信任是怎么建立起来的呢？

【熟悉彼此】

信任都是在熟悉彼此的前提下才会建立的。而一般员工都比较内秀，很少能和其他同仁打成一片。为此，作为部门主管，有义务通过各种方式增加团队之间的沟通。比如定期的分享会就是一个特别好的方法。这种分享不单单是工作上的，关于原有工作技能的分享也是非常必要的。我组织过本部门的员工关于审计方法的知识、移动公司流量与客户管理、手机重度游戏体验等多个主题的股份会。这些主题来自下属的亲身经历，也是由下属亲自上台讲演。因此就算汇报资料做得不算优秀，但他们还是能图文并茂地讲出来。从他们分享的过程中，你就能看到每个人不为人知的闪光点。由于主题不限，并且每个人都有分享的机会，所以一轮下来，大家就非常熟悉彼此的特长了。

就算一个普通人，也是可以主导分享会的。我知道国内有一家航空酒店的公司，定期举办“日行一善”的股份会。从总经理开始，将一周来自己的善行打分，并且当着小组的面说为什么打这个分数。开始，有些成员还会做假，但经过一段时间后，大家发现无论是做真还是做假，都是给自己看的。就算本周没有做好，只要下周行善，依然是可以的。慢慢地，大家心态端正了，而且彼此的沟通也畅快了很多。

除此之外，还可以建立部门内的轮值专员。让每位员工在某一天成为部门的统一窗口人。比如，部门设置专门的一个电话分机，谁当值时，就在这个座位上办公。而他的任务就是接电话，将电话的相关内容整理清楚，找到相关的人员去解决。这个轮值专员的好处，既可以让他其他研发人员的工作不被打断，还能增加当值人员对其他成员的了解情况。因此，我强烈推荐各位中层主管采用此法。

【共同的经历】

我在台企的时候，参加过一次魔鬼训练营。至今我还能回忆起那种痛感。一共是四天三夜的培训，要求每位员工必须参加，并且每期都会有不同部门的高管参加。这四天三夜可谓是魔鬼式的训练，第一天就开始翻山，然后做室内拓展训练。一做就做到夜里12点。回去睡觉，第二天早上5点开始起床，慢跑十公里。然后再回室内做拓展训练。每天的拓展训练的内容都十分感人，经常能让人痛哭



不已。而最后一天的培训更是让员工体验了什么叫突破自我。因为这一天是全员自上午 8 点至晚上 12 点不准喝水，不准吃东西，并且要大声地背诵一段文章，一字都不许错！凡是经历过此训练营的员工都充满了正能量，视同事如亲人一般。副作用就是由于喊得太多，在接下来的一周内基本是不可能说话的。

有的企业为了让新员工互相认识，也会在新员工入职时举行军训。因为军训的严格能让员工懂得遵守纪律，也能互相熟悉。

还有一种方法，就是以部门为单位举行竞赛。任何体育竞赛都会使参与者有强烈的团队意识与竞争意识。由于竞赛中有对手的出现，有时间的限制，因此参与者都会全力以赴，向着最终的比分而冲刺。通过竞争所得到的成就感要远远大于金钱的诱惑。如果能将办公室变成比赛场地，能让下属有着较强的竞赛精神，求胜但不怕输，并随时向自己的极限挑战，这将是一个团队不断前进的主要动力。

【共同的价值观】

没有什么比拥有共同的价值观和使命感能产生更强大的驱动力了。很多企业将其视为企业文化。大家是否还能记得在《士兵突击》的钢七连的口号是什么？

“不抛弃，不放弃”。正是这种价值观，使每一个士兵将进入钢七连视为荣誉，同时在钢七连任职时，也会以身作则。那么现实的企业中有没有这样的企业呢？回答是肯定的。而且，有一个实例说明，就算是在一个差得不能再差的企业里，也是可以形成新的价值观的。

2006 年，日本航空（JAL）与日本佳速航空公司合并，导致组织机构的过度膨胀，更引发了严重的财政赤字。破产后，JAL 的股价一度跌到了 1 日元。

面对这样的日航，很多人都对它失去了信心。但是，80 岁的稻盛和夫仅仅挑选了 3 名心腹员工和他一起来到了日航。在接下来的 1155 天里（3 年零 2 个月），稻盛和夫给日本航空公司做了一次“大手术”。使得日航在三年内扭亏为盈，成功上市。那么稻盛和夫做了什么呢？

首先，稻盛和夫在日航内部的高层会议上提出要举行领导力培训。在培训上稻盛和夫如同思想品德老师一般给日航的高管做“利他之心”的培训，并且在培训之后，还会举行茶话会，让大家喝着啤酒互相交流分享学习心得。这种培训持续整整一个月。参加培训的高层从一开始的半信半疑、抵触情绪到最后终于有部分高管被打动了。于是，这些高管将这些正确的言论一并传给了部下。

随着领导力教育的深入，出现了越来越多的高管被感化。他们精神面貌的改变使基层员工们大吃一惊。各部门的负责人都表示：如果那个培训真的那么神奇，我们也不想学一下。于是，全公司的人员都纷纷学习稻盛和夫的价值观。自上而下散发着全员共同经营的精神状态。



《从零到一》的作者彼得·蒂尔也强调：“公司文化”不能脱离公司本身而存在。时间是最宝贵的资产，将时间浪费在不能长久合作的人身上得不偿失。如果你能解释为什么公司使命激动人心，那么你就能吸引你需要的员工。不是解释工作的重要性，而是解释为什么你在做别人从未想过要做的重要事情。这是唯一能使其重要性变得独特的方法。在 PayPal，如果你为创造虚拟货币来代替美元的想法而兴奋，那么我们愿意和你交谈，否则，你不适合这里。

如果公司里的员工毫无归属感或者认同感，那么员工就像从市场找来的临时工一样，付标准的价格，干标准的工作。另一种极端是，员工对企业有强烈的认同感，视领导为神或英雄一样的存在，领导怎么说，员工怎么干。当然，大部分企业文化都是在这两种极端的中间的一点上。那么，请你静下来考虑一下，什么是你认同的企业文化呢？你又能否以身作则，言传身教呢？作为部门的负责人，我建议你可以静下来思考一下。能够以共同的价值观、共同的使命感让团队朝一个方向前进，那么你的团队将是无敌的。

本节重点

- 彼此信任，能让沟通更顺畅
- 先熟悉，再创造共同经历
- 企业文化带来的一致使命感



7.6 项目的时间管理

接下来的两节中，我将详细介绍直接工作中的时间管理：一，项目中的时间管理。如何将项目在指定时间内完成，是有科学的管理方法的。这种技能你是可以学会的。二，标准工时的管理方法，这也是经过多年实践中总结出来的。值得我们借鉴与学习。

【时间，质量，成本】

处在职场中，不可能不接触到项目。只不过有的项目比较大，需要跨部门协调资源，项目预算超百万。而有的项目比较小，以四人小组形式就可以承担并完成。无论是超大的项目还是小型项目，都离不开三个要素的平衡：时间，质量，成本。

如果追求时间+质量，必然会花费大量的费用，用钱来买时间，用钱来买项目的品质。比如，这部分美术工作外包，只要付出钱，就可以得到相应的高品质原画作品。或者，为了赶时间，扩大外包人员，在短期内使用人力来完成项目。

如果追求时间+成本，那么在质量上就要有所牺牲。比如，尽快开发一个软件原型，为了能赶上学生的放假档期，因此在质量上可以牺牲某些后期的功能，而全力开发前期的功能点。在前期的功能点得到验证后，再按计划开发或完美其他功能点。这种做法正是《精益创业》所提倡的。

如果追求质量+成本，也就是要求花较少的钱办大事。这种事也不是不可能，只是要花费更多的时间。比如，当老板拒绝给你加人力和外包支持的话，单靠你手上的几个人，要完成一个宏大的设计，必然要精心雕琢，耐心打造，通过时间上的积累而完成一件重要的项目。像制作工艺品质就属于这一类项目。

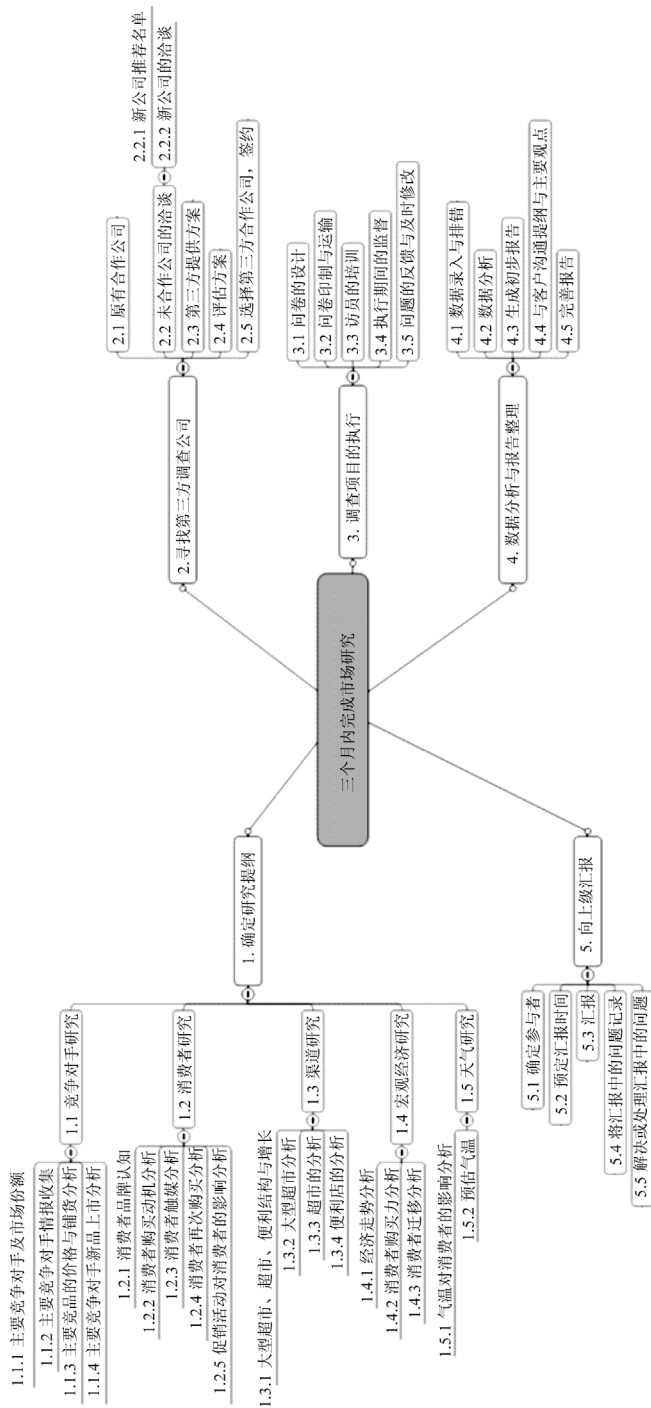
在我所经历的项目中，发觉最难控制的就是项目的时间。因此，我将项目的时间管理作为单独的一节详细解答。以下是项目管理中常遇到的问题。

- 当初认为这个任务只要 1 周即可，结果做了 3 周还没完成；
- 项目成员生病了，没有可以替代的人力；
- 项目时间已经接近尾声了，但项目进度不足 50%；
- 交给某人完成的事迟迟未完成，最终导致其他工序要等着他；
- 供货商不断的延期，导致无法准确预估项目进度；
- 该做的项目计划与目标分解都做了，但有的成员就是不按这个计划执行；
-

【项目目标的分解】

拿到项目目标后，第一步要做的就是将目标的分解。在这里，我介绍一套常用的分解工具：WBS 分解法与头脑风暴。

WBS 分解法是将一个项目分解成易于管理的几个子项目，并且以等级树的架构显示出来。这些子项目可以做进一步的分解。如下图所示：





那么项目要分到多细才算 OK 呢？

划分原则：

- (1) 能清楚地分配给组织或个人的职责。
- (2) 为了预算、进度的合理化控制。

比如，如果这个任务可以直接交给某个人去完成了，那么就没有必要再往下划分了。因为下面的划分工作是这个人自己就可以做到了。如果这个任务是无法被分配到某个组织或某个人，那么就要把任务再次分解。从而找到适合的组织或人来负责该任务。另外，所分解的层级是为了能将项目看得更详细，必须以预算、进度为参考标准。

为了能将这个工作分解图更加符合实际，建议请资深的人员给予指点，并且通过头脑风暴的会议来寻找更多的想法。往往，多一双眼睛可以让你看得面更广泛。当然，头脑风暴会议是有原则的：不要打断别人的想法，不用评价，仅做记录。

注意，尽量让实施的负责人参与到制定计划中，这一点非常重要。因为他们通常最了解哪些活动会花费多长时间，或者有哪些活动是不可缺少的。在大多数情况下，一些大的项目需要几十甚至上千人参与，这时让每个人都参与制定计划也是不现实的。比较好的方法就是寻找每个子项目的相关负责人，由他们参与计划的制订。

【人责对照矩阵】

如果项目分解后，某项工作不能指定到具体的负责人，那么可以直接判断该项目是失败的项目。就算有些任务的负责人暂缺，也必须指定另一个人来暂时代理。总之，在项目管理中，只有人责对照，才能保证项目的按时完成。相应的对照表如下样式，供你参考。

某市场调查项目之人对照矩阵

	张平	李多	许亮	孙朝	刘阳	田浩
三个月内完成市场研究						
1. 确定研究提纲						
1.1 竞争对手研究	主负责			支持		
1.2 消费者研究	主负责			支持		
1.3 渠道研究	主负责			支持		
1.4 宏观经济研究	主负责			支持		
1.5 天气研究	主负责			支持		



(续表)

	张平	李多	许亮	孙朝	刘阳	田浩
2. 寻找第三方调查公司						
2.1 原有合作公司		支持	主负责		支持	
2.2 未合作公司的洽谈		支持	主负责			
2.3 第三方提供方案		支持	主负责			
2.4 评估方案	主负责	支持			支持	
2.5 选择第三方合作公司, 签约			主负责			
3. 调查项目的执行						
3.1 问卷的设计	主负责					支持
3.2 问卷印制与运输				主负责		支持
3.3 访员的培训				主负责		支持
3.4 执行期间的监督			支持	主负责		支持
3.5 问题的反馈与及时修改			支持	主负责		支持
4. 数据分析与报告整理						
4.1 数据录入与排错					主负责	支持
4.2 数据分析					主负责	支持
4.3 生成初步报告					主负责	支持
4.4 与客户沟通提纲与主要观点	主负责		支持			支持
4.5 完善报告	主负责		支持			支持
5. 向上级汇报						
5.1 确定参与者		主负责				支持
5.2 预定汇报时间		主负责				支持
5.3 汇报	主负责					支持
5.4 将汇报中的问题记录	主负责					支持
5.5 解决或处理汇报中的问题	主负责					支持

这种人责对照图有很多的好处。一方面可以认定某项任务的责任方是谁, 如果完不成, 可以直接找责任方。另一方面, 可以看出人力的分布是否合理, 某些任务是否缺少支持, 以及是否有些任务人多过于轻松。

【网络计划图】

以下图表也称甘特图, 能够将活动的所需时间与前后关系在图表中清晰表现出来, 并且也能找到每项活动对应的负责人。在项目执行阶段, 使用甘特图也可以判断各任务是否如期完成。当然, 传统的甘特图是无法显示其中一个任务延期是否对整体项目造成整体延期。



项目计划图												
项目分解与负责人	第一个月				第二个月				第三个月			
	第一周	第二周	第三周	第四周	第五周	第六周	第七周	第八周	第九周	第十周	第十一周	第十二周
三个月内完成市场研究	张平											
1. 确定研究提纲												
1.1 竞争对手研究	张平											
1.2 消费者研究	张平											
1.3 渠道研究	张平											
1.4 宏观经济研究	张平											
1.5 天气研究	张平											
2. 寻找第三方调查公司												
2.1 原有合作公司	许亮											
2.2 未合作公司的洽谈	许亮											
2.3 第三方提供方案	许亮											
2.4 评估方案	张平											
2.5 选择第三方合作公司，签约	许亮											
3. 调查项目的执行												
3.1 问卷的设计	张平											
3.2 问卷印制与运输	孙朝											
3.3 访员的培训	孙朝											
3.4 执行期间的监督	孙朝											
3.5 问题的反馈与及时修改	孙朝											
4. 数据分析与报告整理												
4.1 数据录入与排错	刘阳											
4.2 数据分析	刘阳											
4.3 生成初步报告	刘阳											
4.4 与客户沟通提纲与主要观点	张平											
4.5 完善报告	张平											



【关键路径】

为了弥补甘特图中的缺点，在时间管理上提出更为精确的管理方法：关键路径法。

首先将每个任务之间的关系表达出来。比如，调查项目的前置任务必须是找到第三方合作公司。再比如，只有研究提纲完成后，才能进行问卷设计。只有问卷设计完毕，才能进行访员的培训与问卷的印刷。也就是说，访员的培训和问卷的印刷均以问卷设计作为前置任务。

标好每个任务之间的前后关系后，就可以开始计算每个任务的“最早开始时间”与“最早结束时间”。

这是以正推的方式来进行。

公式：最早结束时间=最早开始时间+工期预估

注意，如果某个任务有多个前置任务，则该任务的最早开始时间为这些前置任务中最后一个完成的时间点为准。“万事俱备，只欠东风”。等东风来了，下一个工序才能正式开始。

接下来，通过从目标工期倒推的方式，计算出每个任务的“最迟开始时间”与“最迟结束时间”

公式：最迟开始时间=最迟结束时间-工期预估

注意：如果某个任务有多个后序任务，则该任务的最迟结束时间是这些后续任务中最早的开始时间为时间点。比如，问卷设计后面接问卷的印刷和访员的培训。问卷的印刷最迟开始时间为 10 日（假设），访员培训的最迟开始时间为 13 日（假设）。而问卷设计的最迟结束日期为 10 日（取靠前的时间点）。

然后将每个任务的“最迟开始时间-最早开始时间”的绝对值，作为参考。**其差值越接近零，说明该任务是关键路径上的任务。**也就是说，该任务是不能被推迟的。一旦它推迟，意味着整个项目都要推迟。

不过，现在这套计算已经有软件可以实现啦。如果读者有兴趣，可以学习一下微软的 Project 项目管理软件。该软件可以方便地计算出哪些任务是关键路径。在此，我就不展开介绍了。

【风险规划与验证】

在项目管理中很多人都将精力放在了任务分解和关键路径的改进上，往往忽略了项目风险的把控。因此，虽然很多项目的计划很周密，执行很到位，偏偏出现了一些突发事件导致全盘皆输。那么，关于风险管理有没有好的方法吗？答案是肯定的。

第一步：把问题变成多个决策选项。比如，“不知道研究方向是否符合老板



要求”转变为“寻找成功的分析报告作为参考”、“请优秀的第三方公司提供方案”、“将方案提早向老板汇报”等。一旦把问题变成任何选择，那么人们就会聚焦于条件性分析，而不是还在喋喋不休地描述问题和挑战。

第二步：考虑实现的可能性，以及必要条件。注意：在这一步里不要争论这些条件是否已经具备，不用评估各种可能性背后的逻辑理性，也不要考虑具体数据，这些稍后再说。此时，任何“条件证明”的考虑都会偏离主题。

第三步：识别可能性背后的阻碍。将这些阻碍从“重大不可控制”至“微小可忽略”进行排序。必须鼓励团队成员提出他们的担心，不要压抑他人的顾虑。哪怕只有一个人对某个条件有所担忧，这个条件也要放入“障碍清单”。否则他有可能在权利范围之内让最终选择的战略流产。如果所有成员的怀疑都被认真看待，那么所有人对后面的过程和结果都会有信心。

第四步：为最大阻碍进行测试与验证。在这一步，可以引入外援。以可能性为基础，这种方法的亮点就在于让你集中使用外部资源，但这些资源的经济成本和时间成本可能会很高。

第五步：做出决策。是增加工作或成本来减少风险，还是勇于承担风险所来失败后果。这一步肯定是由项目的主要负责人来决策了。往往此类决策不能采用举手表决的方法。因为项目负责人最主要的职责就是决策以及为承担结果所带来的荣誉或处罚。

以上这五步是宝洁公司的 CEO 雷富礼的风险管理办法。他山之石，可以攻玉。希望对每个项目负责人都能有所帮助。

项目管理

- 目标的分解要能指定到负责人
- 网络计划图有助于确认时间进度
- 在关键路径上寻找节省时间的方法
- 风险管控的技巧：越难的部分越早验证



7.7 将时间作为衡量业绩的依据



产量高、生产率也高，才是企业真正核心竞争力的表现。



在制造行业，时间已经被精确地用于生产部门了。因为产品总产量多是不能说明企业有盈利能力的，而产量高、生产率也高，才是企业真正核心竞争力的表现。对于现在热门的互联网行业，我同样也在思考一个问题。在无形资产较重、固定资产较轻的互联网公司，如果不能衡量其研发人员的产出，那么自然就不能管理。究竟使用方法来衡量呢？

【上班时间不等于实际工作时间】

我们先看一下在制造业如何分解员工上班时间的。首先，公司支付员工薪酬获得总的可使用工时，但是员工实际上班的工时是要扣除社交、对外工时和带薪年假的。也就是说，员工实际上班的日期要少于企业支付薪酬的工时。那么在员工上班的每一天，是否又能全部用于工作呢？回答是否定的。因为公司会举办活动、开会甚至于某些地区还会有停电的情况发生。这些时间是不能用于直接生产的。而在可以直接作业的时间里，也会出现因操作不当而浪费的时间。于是实际生产工时总是会比作业工时要少一些。但是，除了人的操作失误外，还会有其他原因导致次品的出现，这导致能创造附加价值的工时更加少了。下图可以表达由公司支付薪酬的时间转向员工真正能创造附加价值的工时之间会有哪些损失。

支付薪酬的工时	
上班工时	扣除社交、对外的工时、带薪年假
作业工时	利用率损失、公司活动、停电、会议
实际生产（标准）工时	绩效损失、操作不当的损失
创造附加价值的工时	方法损失、设计不当的损失、材料原因造成的损失

既然谈到了生产率才是企业核心竞争力，那么从哪几个方面来衡量生产率这一个结果指标呢？在这里，有四个关于生产率的公式。公式一是生产率原始的拆解方法，用产出比上投入，即得到生产率。这种方法也适合于投资回报率的计算。但还是过于粗，仅仅用于展示结果而无法改进过程。

公式一：

生产率=产出/投入

公式二是将人员的劳动生产率分解为两个重要的因素：作业绩效与工时利用率。通过对员工作业方法的培训，以及改善工作环境，设计工作指导等方法提高工时利用率。从而可以使劳动生产率有显著提升。



公式二：

劳动生产率=产量/投入的人力所消耗的时间

$$=(\text{产量} \times \text{标准时间}) / (\text{人数} \times \text{上班工时})$$

$$=(\text{产出工时}/\text{作业工时}) \times (\text{作业工时}/\text{上班工时})$$

$$=\text{作业绩效} \times \text{工时利用率}$$

公式三是将设备生产率分解为设备绩效和设备运转率。设备绩效与设备的质量关系很紧密，比如德国制造的生产线的性能要好于其他国家制造的。但是，再高级的设备如果不使用（设备运转率低），那么依然不会有高效的产出。

公式三：

设备生产率=产量/投入的设备所使用的时间

$$=(\text{产量} \times \text{设备的标准时间}) / (\text{设备的台数} \times \text{可使用时间})$$

$$=(\text{产出时间}/\text{设备运转时间}) \times (\text{设备运转时间}/\text{可使用时间})$$

$$=\text{设备绩效} \times \text{设备运转率}$$

公式四是特别重要的，它将综合生产率分解为制造方法、绩效、和利用率三个因素。而这三个因素又是对应不同的方向，可以使用不同的方法来改善。即保证了三个因素各自独立可以分别衡量，又体现了三个因素缺一不可，任何一个因素的短板都会使总的生产率下降。

公式四：

综合生产率=(创造附加价值的工时/标准工时) × (标准工时/作业工时) × (作业工时/上班工时)

$$= \text{制造方法} \times \text{工作效率} \times \text{工时利用率}$$

$$= \text{制造方法(Method)} \times \text{绩效(Performance)} \times \text{利用率(Utilization)}$$

【制造方法】

制造方法是指完成指定工作所需要的因素，包括：

- 使用设备的运转数、速度等条件；
- 使用的材料、模具；
- 摆放的位置；
- 动作的各类与难易度；
- 作业顺序、流水线平衡等。

改善制造方法的方法：

- 改善作业方法、作业条件、作业顺序；
- 改善材料、设备等；



- 改善模具与工具等；
- 重新评价流水线平衡；
- 应用动作经济的原则；
- 改善配置；
- 改善产品设计。

引申到非制造业，比如互联网企业，制造方法是指什么呢？我的理解就是开发一款软件（无论是游戏、工具或是平台）的开发流程、所需要的开发语言、为满足一定规模用户的系统架构与相应的运维能力等。制造方法简单理解就是公司要做成一件事，需要哪些岗位的哪些工作。这些工作之间的顺序与衔接是什么样的，所需要的硬件支撑是什么样的，所需要的员工技能等级是什么样的。

知道了做成一件事所需要的工作与路径之后，于是考察分析实际执行时的速度或产出是否按计划完成。这就是绩效。

【绩效】

绩效在制造业指工作的速度，包括“动作有效性”和“动作的速度”两方面。动作有效性根据每个人的适应性和熟练程度不同而不同，动作的速度根据每个人努力程度和积极性不同而不同。绩效的好坏由以下因素决定：

- 是否遵守作业标准中规定的标准条件，人员配置及标准速度；
- 进行作业的作业人员的技术水平，努力程度以及积极性如何。

提高绩效的方法：

- 正确测定，把握绩效；
- 将作业绩效及其问题点及时反馈给相关人员；
- 培训作业人员执行标准作业法。

而在非制造业，绩效就是员工是否完成本职工作的成绩与计划（或预期）的对比。这与员工自身的项目经历，学习能力，主动性都密不可分。对于互联网企业，什么是高绩效的员工呢？就是在指定时间内，完成高品质的软件开发，并获得用户认可的。而对于高品质的定义，一方面是指出错率低（BUG少），另一方面指用户接受度高（人机互动体验好）。提高绩效的方法对于员工的培训、树立榜样、激励与惩罚制度等。

【利用率】

利用率是指直接投入并有效工作的时间除以员工上班时间。由于实际投入作业的时间中包含有与产量没有直接关联的时间，而这些时间主要可以分为与生产相关的辅助作业时间，作业人员无法工作的等待时间和其他事项。利用率包括以下内容：



- 准备、收拾的时间；
- 由于更换次品零件、故障导致的延迟的时间；
- 由于管理不善而损失的时间，会议的时间，计划变更造成的损失；
- 除正常休息时间外，因为高温，低温，以及高度精神集中等所需要的宽放时间；
- 杂事的时间：喝水，上厕所等。

提升利用率的方法：

- 降低设备故障；
- 减少质量纠纷；
- 减少缺货，零件不足；
- 减少计划变更；
- 减少早会，会议等；
- 改善极端的工作环境。

我觉得无论是在制造业还是互联网企业，减少计划变更、减少会议、改善工作环境都是非常必要的。当然，作为企业来讲，最直接的沟通方法就是会议，所以我会将如何提升会议效率作为单独一章节来描述。除此之外，我还要特别注明一下，减少员工使用微信、QQ 和浏览网上商城也是提升利用率的有效方法。

当今社会互联网行业、服务行业都在快速增长。因此有些人会觉得有关制造业的知识对自己的用途不大。其实，在时间管理方面，任何行业都在做相同的事情，只是你没有感觉到而已。举个例子，如何衡量一个重复性的工作应该花费多少时间呢？比如组织会议，安排节日活动，又或者拜访客户？这些工作都是会按一定周期进行的重复性工作。对于这类工作，它应该花费的时间是多少呢？为此，我向大家介绍下一个时间观念：标准时间。

【标准时间】

标准时间：一位拥有平均技术水平的作业人员，以规定的作业方法，用正常速度完成一定单位量的工作所需要的时间，其中包括必需的宽放时间以及由于疲劳、延迟所需要的宽放时间。

$$\begin{aligned}\text{标准时间} &= \text{基本时间} + \text{宽放时间} \\ &= \text{基本时间} (1 + \text{宽放率})\end{aligned}$$

比如你有一份汇总的工作，其中汇总的内容是来自 32 个产品的数据（财务数据，库存数据，渠道数据等等）。于是你集中精力工作 2 小时后，完成了 10 个产品的汇总。那么是不是说完成这项工作只要 $2 \times 3.2 = 6.4$ 小时呢？当然不是了。因为人集中精力的时间是有限的，如果集中精力的时间变长后，会就出现疲劳，导



致错误的发生。因此，要有一定的放松时间，这有一个专业名词，叫做宽放时间。如果将宽放时间与基本时间做一个参考，就是宽放率。

基本时间包括了作业时间、机器时间、流程时间。

宽放时间包括了生理宽放、延迟宽放时间。

比如，在学校里，一节课 50 分钟，休息 10 分钟。也就是说，一节课的标准时间=60 分钟。基本学习时间=50 分钟。宽放时间=10 分钟。宽放率=20%。这也是时间管理上一个重要的概念，有张有弛。切不可将时间安排得过于紧张。过于紧张会导致吸收率下降、出错率上升。

如何评估标准时间呢？建议采用专家评审+抽样统计来判断某个工作的标准时间。同样的会议组织，初期组织者什么都不熟悉，导致消耗大量的时间。但随着组织会议的工作越来越多，有了工作流程的积累，这时再确定标准时间是比较客观的。有时，一个专家，或者资深员工也能客观地给出某个工作的标准时间。如果超过这个标准时间，那说明员工至少有一方面的问题：没有操作方法，或自身能动性不强。对于前者，可以通过培训或工作手册来引导。对于后者，需要激励制度。

有一个常识，在相同的时间内，速度越快，走得越远。同理，与标准时间相关性最大的因素就是“工作速度”。而工作速度又有两种显著的类型：正常速度和激励速度。

正常速度：正常作业的状态，低效。

激励速度：主动努力的状态，高效（比如好的薪酬制度）。

我们想象一下在地铁站里，人流往往都有一定的速度，而赶时间的人则穿梭在人流的缝隙中努力向前冲。这就是正常速度与激励速度之间的区别。在设置标准时间时，建议以激励速度作为标准。

再次强调一下，一旦设定了标准时间，就要用它作为实际工作的考量标准。它并不是一个摆设。所以在设定标准时间时，以下的必要条件需要考虑的。

设定标准时间的必要条件：

- （1）精确度因目的而定；
- （2）确认作业的持续性及频率；
- （3）为暂定标准时间设定有效期限。

目的决定了精度，这也是提示大家不要什么事都做到完美和极致。举个例子，对于会务而言，其准备时间的参考单位是：天。对于开发一个软件版本而言，参考的时间标准应该是周，或两周。而对于服务器的运维抢救的时间标准应该是分钟。

如果这个工作是偶发的，那么只要将制作方法（或处理方法）写清楚就好。以后如果出现相同问题时，可以根据制作方法（或处理方法）手册操作即可，不



需要对每一步都有时间上的要求。

在开始生产新产品的初期，是没有标准时间的。随着产量的增加，开始使用正规的标准时间进行管理。此外，根据每天的改善或局部设计的变更，可以调整5%~15%的时间范围。最好的方法是等标准时间的误差积累到一定程度时，再一起汇总并进行修改、更新标准时间。对于寿命较短的产品生产，只好准备简单的标准时间设定资料，同时在生产开始前进行短期的设定。

经过对比测试，在绩效管理中有设定“标准时间”和没有设定标准时间的最终结果有显著的差异，如下图。

方法	内容	作业绩效
用自己的方法	计时付酬或计日付酬	50
	不测量绩效	55
绩效管理 (计时制，日工)	计时付酬或计日付酬	70
	测量绩效	80
绩效管理 (效率工资制)	支付的薪水与绩效成比例	95
		105

那么，如何提高作业绩效活动呢？以下是制造业提高绩效的方法。这四个步骤是可以应用在所有行业的。这四步就是初级训练、遵守标准方法、提升训练、维持高效。

提高作业绩效的活动			
提高绩效的步骤		课题	活动
步骤 1	训练	1) 正确的报告 2) 遵守工厂规定 3) 整顿作业条件 4) 理解作业绩效的差异	作业人员自己报告产量 遵守上班，下班，休息时间 监督人员的指导，指令 整理作业区域的配置 整理，整顿作业场所 理解各作业人员的不同绩效 绩效低的作业人员的原因分析
步骤 2	遵守标准方法	1) 遵守标准方法 2) 训练技术水平低的作业人员 3) 挑战标准速度	理解标准方法 确认无法按标准进行作业的原因 确认个人绩效 确认个人技术熟练与否 按照适应性进行部署 以高技术水平者为榜样 确认作业节奏 设定与达成个人目标 排除、改善困难的动作



(续表)

提高作业绩效的活动			
提高绩效的步骤		课题	活动
步骤 3	提高技术的训练	1) 绩效的自主管理 2) 降低绩效水平的差距	为了让员工理解标准时间及绩效的教育 理解绩效管理 评价训练 参观高绩效工厂 确认作业人员之间的差距 训练掌握多种技能的员工
步骤 4	维持高绩效及高运转率	1) 发行月报 2) 得到相关部门的协助 3) 提高工时利用率 4) 监督, 维持, 管理标准时间 5) 改善, 推进标准时间	与其他工厂, 其他部门交流意见 请其参加每周成绩讨论会 讨论相关对策, 改善方案

也许你觉得这一章怎么有这么多的内容是与制造业相关呢？其实，我所介绍的只是制造业中时间管理中的非常小的一部分。在制造业，为了能够让线上工人与自动化的设备同步，在“标准时间”和“标准方法”上，已经精确到做一件工作要分为几步了。像拿、搬、走、回等都是步骤之一。那种对时间的详细要求是通过秒表和录像来判定和改进的。所以，在此我希望通过引入制造业中对于“标准时间”、综合生产率、制造方法的三要素等，引起大家对此的兴趣，并应用到自己的工作之中。

【部门的附加价值】

任何部门都是有附加价值的，而这些附加价值是可以金钱来衡量的。这是稻盛和夫开拓阿米巴经营的重要观点。因为部门的附加价值可以用金额来衡量，所以每个部门都要追求销售额最大化和费用最小化。一般思维是，很多公司的部门都是成本中心，只能算出来花多少钱，算不出赚多少钱。唯一能算出赚多少钱的就是销售部门，因为他们将产品卖给客户，有明显的收钱的行为，所以他们可以当作利润中心。成本中心与利润中心是分开的。但对于阿米巴经营管理而言，这是不对的。

如果销售部门不考虑产品的制作成本，那么销售部门只会考虑降低售价以得到客户的订单。同样，对于制造部门，因为他们没有产品的定价权，所以只能被动地生产，以期待销售能卖得更多。这样的做法就会导致，制造部门因对市场不敏感而导致生产大量的无销路的产品，而为了公司回本的考虑，大量的产品只能



低价倾销，这样恶性循环，最终导致企业倒闭。

那么如何让销售部门能与制造部门联动呢？稻盛和夫设计了一个非常巧妙的方法。将制造部门和销售部门都视为利润中心。比如，某件产品卖出去了 100 元。那么销售部门获得该价格的 10% 作为部门收入，这就是 10 元。而制造部门，则要扣除支付给销售部门的佣金后，获得 90 元。这样，销售部门与制造部门都有了收入。接下来，销售部门扣除经费开支，即可得到部门的盈利数据。制造部门扣掉制造成本，也可得到本部门的盈利数据。

制造部门的收益（结算销售额）= 生产净值（收入）- 扣除销售佣金

销售部门的收益 = 佣金收入 - 所有经费开支

单位产品价格
制造部门
销售部门

产品价格			
制造成本		净收入	销售佣金
		经费	净收入

以上方法还可让制造部门参与市场紧密相连。因为市场价格下降时，制造部门的收入也在下降，为了保证部门的盈收，制造部门必须控制生产和成本。这样企业就不会出现一边卖不动另一边大量生产的状况。并且，为了让公司不会产生大量的无销路的库存，因此稻盛和夫要求销售部门对库存负责。每个库存产品对应的保存成本都要以利息的方式从销售部门里扣除。这样一来，销售部会根据市场的需求做预测，然后再要求制造部门生产。否则，销售部门的利润都会被库存吃掉了。

这达到了各部门都可以盈利的目的，但是为了让各部门的收入计算更合理，各部门之间的定价就特别重要。

设定各道工序之间的售价，必须从销售给客户的最终售价进行倒推计算。定价需要公正、公平的判断。在定价时，最终做出判断的经营高层必须制定任何一方都能信服的公平价格。判断部门之间售价的人，必须充分考虑哪个部门发生多少经费支出，需要多少劳力，产品有多大技术难度，与同类产品市场价格的比较等因素，最终做出公平的定价。

这样，每个部门的价值可以用金钱的方式被衡量出来。除此之外，阿米巴的经营方法还要求将每个员工的工作时间、加班时间统计出来。也就是要看部门附加价值的单位时间生产率。对于企业而言，以下这个公式更为重要。

附加价值生产率 = 附加价值 / 劳动量（时间或金额）

衡量出附加价值，再统计出劳动量（时间或金额），就可以算出附加价值生产率。这个指标是可以评价部门是否有核心力的。也是各企业希望提升并维持的核心竞争力。

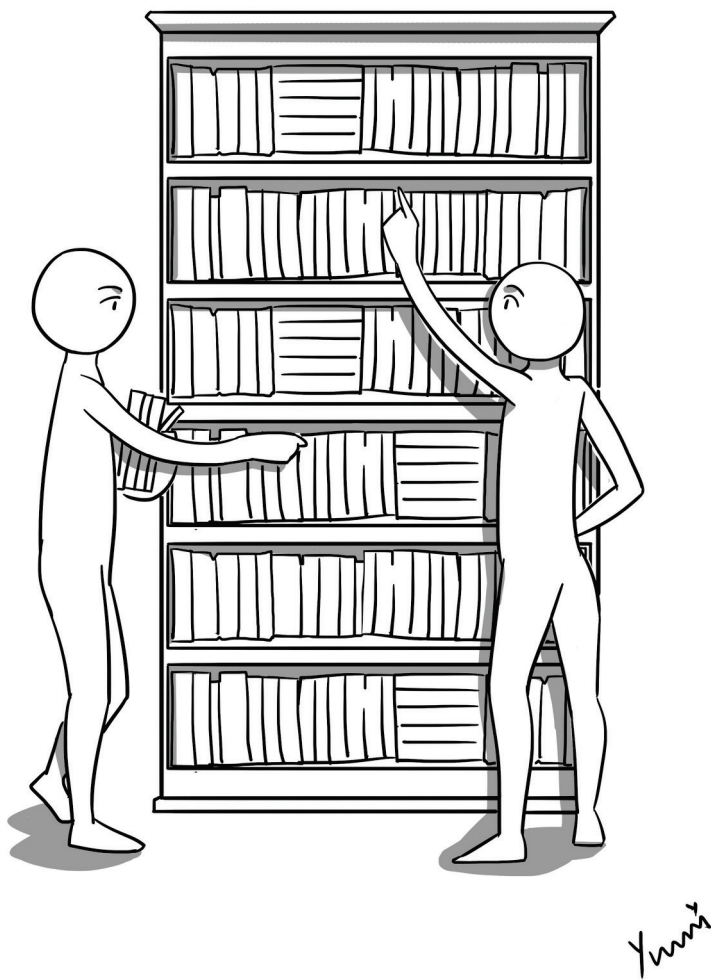


本节重点

- 方法、绩效、效率缺一不可
- “标准时间”是一个创举
- 计算出部门单位时间的附加价值



7.8 建立本部门的知识管理平台



建立知识平台是节省团队时间最直接的方式之一。



当一个新人刚刚来到部门时，他最希望能有一本《新人入职指导手册》，除了告诉他公司的文化和制度之外，并且能使他快速了解本部门的职责与分工，特别他自己的岗位职责。同样，对于老员工而言，随着项目一个一个的承接，一个一个的完成，要想查找那些以往的资料也是非常耗时的一件事，更不要说查别人经手的项目信息。我一直认为，无论公司是否创建了知识管理平台，我所在的部门都要有自己的知识分享平台。

为什么有这种想法呢？之前由于自身的工作习惯，我希望简单化一些工作，因此我针对某项工作写了一份操作手册。里面包括了完成该工作的几个步骤，以及关键事项。每当执行此工作时，我只要将该文档打开，按照步骤来，一般就不会出错。当我换部门的时候，另一个同事希望了解如何完成上述工作，我就把该操作手册发送他，他便无师自通了，而且他对我的做法大大赞扬。这给我很大的启发，何不将每个岗位上的操作手册和最佳实践都整理成文档保留下来呢，这样无论是新人的培养还是老人对项目的回顾，都有资料可查。此举即节省了重新思考的时间，又能将精华用于工作之中，从而提高工作效率。真是一举两得呀。

我曾将这个想法和一个 IT 行业的朋友说过。他的第一反应，你们公司应该上一套 KM（知识管理系统），如果公司不上这套 KM 系统，你们的知识是无法管理的。我也在 IT 行业从业多年，并且在企业里见到过 KM 的应用情景。我对他说，不，我不需要一套几十万元的 KM 系统。我需要的只是一个共享机（普通的 PC 机也可，硬盘要大），分别设置好目录和权限后，让员工养成向共享机器上传资料即可。

在我自己经历的三个行业中，发现有一种方式的知识管理平台最有效率，还能节省成本。那就是选择一台普通的 PC 机器作为共享机。因为我们所需要保存的文档是非结构化的，即有视频，也有 PPT，不可能用一套系统或数据库来严格要求文档的类型和格式，并且一套高大上的 KM 系统带来的还有可怕的培训成本（时间和精力）。当然，这个知识管理平台不是什么东西都放上去。如果每个员工上传的文档都是千奇百怪、杂乱无章的，那么搜索起来也非常困难。因此，我专门做了几个类别，要求下属按此类别收集、制作、上传相关的资料。

我并非轻视真正的 KM 系统，而是对于非 IT 企业来讲，KM 系统里中能真正用起来的还是非常有限的。但是对于 IT 企业来讲，KM 系统是科学管理知识的最佳方式。这可不是一台 PC 机能取代的。所以，不同的企业类型和不同发展阶段决定了对 KM 的投入规模。

【规章制度】一公开

比如差旅报销制度、请假制度、IT 权限申请制度、考勤相关制度等，这些制



度应该单独存放在一个目录里，再建立子类别，以便于搜索与查找。同时，这类制度一般更新的频率较低，但使用性较强，不需要过多的解释。

- 人事方面；
- 行政方面；
- 报销方面；
- IT 权限方面；
- 资产申请与处理；
- 合同申请。

【操作流程】一公开

任何工作都会有重复性、相关性。很少有哪些工作是只做一次即可的。所以，在执行重复性工作时，都应该遵守一定的操作流程。将这个流程画成流程图，并且标注各环节需要的外部支持部门有哪些，支持人员有哪些。或者所需要开放的系统权限有哪些，对应的登录信息是什么。

需要注意的是，这些操作流程一定要写得简单但要清楚。我不提倡做成漂亮的流程图（不同的形状代表不同的含义），我建议做成任何一个大学毕业的新人都能看一遍就会操作的指导手册。至少流程上不能缺少环节，相关部门及联系方式，注意事项都要标出来。

书写各自岗位操作流程的制度要建立起来。让每一个员工都习惯于反省自己的工作是什么，有哪些流程，哪些可以标准化，哪些可以优化。

【外部资料】一公开

任何第三方关于本行业的资料都可以放到这里。比如第三方的调查报告，第三方的数据，或者竞争企业的财报，高管答记者问等等都要放到这个目录里。比较常见的目录结构如下：

- （1）市场信息
 - 01. 宏观数据
 - 02. 市场新闻
 - 03. 行业新闻
- （2）第三方公司报告
 - 01. A 公司
 - 02. B 公司
 - 03. C 公司
- （3）主要竞争对手
 - 01. X 公司



02. Y 公司

03. Z 公司

外部资料更好的分享方法是做成“每日新闻”，通过邮件的形式发给大家。这些新闻来自特定的网络渠道，由专人负责筛选与本公司或本行业最相关的 9 条信息，然后整理成一份邮件，全员发送。用这种方法保持全员被动接受每天的市场信息。我在进入互联网公司的第二天，就开始整理与公司相关的新闻，并做成可通过标题直接跳转的邮件格式，发送给本部门全员以及高管。不久，此举便得到高管的直接认可。而我也坚持了每个工作日都会分享每日新闻的习惯。

【会议资料】—公开

无论是部门会议的资料，还是公司会议的资料，都要按照会议类型的召开的时间来分门别类的保存起来。一来方便部门内的人员学习，二来方便在准备下一次会议时可以参考。比较常见的目录结构如下：

(1) 季度行销会议

2012 年

2013 年

2014 年

2015 年

Q1 行销会议

Q2 行销会议

(2) 月季经管管理会议

2015 年

1 月会议

2 月会议

3 月会议

.....

这样的目录可以先建立完毕，从 1 月至 12 月都建立好，等时间到了，将会议资料上传到目录里即可。标准的目录结构有助于快速地查找相关的资料。

【客户、项目资料】—加密，分等级授权

客户是公司的财富，为客户完成的项目则是公司与客户交易的主体。无论是客户的档案，还是客户项目，其资料都应该认真对待，不能随意地分散保存于每个项目成员的电脑里。部门应该有一个单独的服务器（或共享机），用来对客户、项目资料进行汇总。这样，才不会因为时间过久而无法找到过去的项目资料，或者过去的客户的联系人。



关于客户和项目最需要保留的资料如下：

- 客户的公司介绍；
- 接触的客户名单、岗位、联系方式，在项目的角色；
- 与客户签约的合同（扫描版）；
- 客户对项目的签收单，以及相关文档；
- 客户在各阶段提出的问题；
- 最终给客户提供的方案。

由于客户的资料是宝贵的，因此对于此目录的权限设置也是最高级别的。只有项目的当事者并且是主要负责人才可以开通相应目录的权限。要想阅读其他项目的客户信息，必须得到最高领导的审批。

【失败项目的复盘】—加密，分等级授权

IBM 的托马斯·沃森说过：要想成功，就让失败率翻一番。公司里的职员无论职位高低，都不想失败，这是正常的。但是公司必须有生命力才行，如果所有人都固步自封，处事循规蹈矩，那么公司哪有新的市场机会可以尝试？失败的项目虽然花费了时间和成本，但同样也有了一次经验的积累。如果这些经验不能通过文档的方式保留并内部参考，那么同样的坑还会阻碍更多公司的项目，那样的损失才是最可怕的。

因此，我要求每个失败的项目的领导者都要写出详细的事后分析报告。这份报告要从流程入手，往回追溯决策、假设、资源以及团队的质量，最后才是对项目成员的个人评价。例如：

- 本项目的初始目标是什么，项目最后的结果是什么，两者差异最大的是什么；
- 对于导致失败的最主要的原因进行分析；
- 对意料之外的因素进行描述；
- 如果改变某些事情就能让该项目成功，那么这些事情是什么；
- 经验和教训。

在这份项目复盘报告里，尽量不要写个人的名字。因为项目是公事，复盘项目也是公事。不能因为这个报告让某人的档案里有污点。我们的目标是将失败项目的经验保存并供其他项目参考，而非借此来削弱当事人的影响力。况且，优秀的项目负责人不易找到，所以企业要留住他们，保护他们，并且提拔他们。有一位宝洁的项目经理因某个大项目失败而提出离职，不料他的上司回答：我不接受你的辞职，我刚给你交完这么一大笔学费呢。

当然，管理层必须清楚，对于本企业而言，哪些领域和性质的失败是可以容



忍，哪些是不可以接受的。比如影响到消费者的健康，或者公司的品牌形象等都是不可接受的。

只有尽早发现失败，弄清失败的原因，并将这个经验教训分享给其他项目领导，这时失败才能带来正向的效果。失败的项目反而使项目管理更加细致。

当团队都有了知识沉淀和知识分享的思维后，你会发现团队做事的效率提升不少，甚至连出错率都会大幅降低。从这个方面入手，是节省和有效利用团队时间的最直接的方法之一。

参考案例：

【京东 TV】

如何将刘强东的演讲内容丝毫不差地传递给每位员工，仅靠传送演讲视频并不能保证每位员工都愿意听完一个半小时，可是把视频剪辑成九段十分钟的小视频，并配上一个吸引人的标题，效果截然不同。这就是京东 TV 诞生的初衷，然而，京东 TV 不过是这次培训革命的起点。

用手机拍 know how，全员秀起来

用手机拍 know how，即京东鼓励全体员工用手机拍摄自己或他人的工作技巧并上传到京东 TV 上，供大家学习、参考。比如华南区一位配送员用手机拍让货物不丢的方法，还有箱子打包法等等。“通过这种方法能让不同岗位的人了解其他岗位的牛人是怎么做的。”马成功说这对于员工既是一种学习，也是一种激励。

【聪明的利用展示板】

为了能让信息沟通得更畅快，我提倡充分利用部门的办公区的布告栏（或墙壁），展示以下内容。

【企业文化】

在部门的某一面墙上，贴上本部门的口号，或者公司的价值观。只有让员工看得到，他们才会慢慢地记住。

【项目进展】

在墙上贴上当前项目所处的阶段，距离结束还有多少天；当前的 BUG 数量是多少；并且将每个人员的分工情况也标注出来。让大家一目了然地知道自己是否拖了项目的后腿了。

【个人业绩】

如果是销售或服务部门，可以在一面墙上标出所有人员的销售业绩或服务业绩。比如，小李当前销售额是多少，排名第几；小张当前的销售额是多少，排名第几。这种业绩张榜的方式可以激励无业绩的人员的工作欲望，就算达不成，也



不能差得太远。人总是有自尊心的。

【问题榜】

比如某天你接到一个电话,是关于某个问题的。而你又不是这个功能负责人,你可以将它写到便签条上,贴到问题榜上。这样,如果相关同事经过时,就可以将此问题记录下来,按照上面的联系方式去确认问题,以便解决。

在软件开发公司,一般都会架设内网网站。最好开辟一个【求助专区】。发帖者可以将问题写出来,而其他部门的人员都可以看到这个问题,并且以跟贴的方式解答。这种解答问题的方式非常容易实现,集体的力量是强大的。如果某些问题发布时,再增加一些奖励措施,那么该问题板块的活跃度会相当的高。

本节重点

- 知识共享平台可以积累无形资产
- 知识共享平台也可以让新人快速上手
- 充分利用布告栏的作用



7.9 利用互联网工具提升工作效率



别告诉我，你还没用过手机录音机、微信、云笔记……



人类和动物最大的区别就是学会使用工具。我一直在提醒自己，当下还有哪些工具可以为我们的员工提供便利？如果使用了这些工具，会有哪些明显的改善？

【手机录音机】

在苹果手机里有一个自带的录音工具：语音备忘录。而在安卓的手机里，我也安装了一个“全能录音机”的录音软件。如果有一种方法能让时光倒流，我相信这就是录音。每次开重要会议时，我都会将手机录音打开。一般1个小时的会议录音文件也只有40MB左右。这对于现在连U盘都可以达到32GB的条件下，已经不占什么手机空间了。会议的录音可以让我置身于会议之中，边听边思考有哪些遗漏的地方，或者领导提到了哪些内容应该被重视起来。

不仅如此，我还会要求团队在一个安静会议室里再次听录音。听完之后，我会请团队成员挨个发表对这个会议的观察和分析。互相之间可以补充，力求将这个会议的信息全部消化，并引导明天的工作计划。

有时，会议中涉及了一些其他部门要完成的后续执行工作（落地），我们也会请这些部门的负责人来听相关的录音，以使其了解该任务的前因后果，这样再做工作计划时，不会跑偏（找不准方向）。

手机录音有自身的优势。由于手机厂商对于手机通话质量的高标准，所以录音效果与专业的采访录音笔不相上下。而且手机的容量与电池都可以实现超长会议的录音。唯一要注意的是，使用手机录音时请将微信和其他软件关闭。或者将WiFi关闭。这样，在录音期间就可以不会被打断了。

【微信】

首先，微信是跨地区、随时可召开小组会议的最佳工具。因此，我们使用微信的群组功能的频率特别高。比如，将与这个项目相关的人员都拉到一个微信群里。这样，你一言，我一语，其他人都能听到。而对于那些错过参与讨论的人来说，只要连上网络，就可以听到大家讨论的过程。这种便利性必须好好利用。

我使用微信群的心得如下。

（1）项目群：根据不同的事件或项目建立不同的微信组。组里都是相关人员，彼此熟悉，直接讨论，快速决策。

（2）交流群：为了引荐跨部门同事的熟悉，我也会拉一个交流组，并且鼓励群里的人多多发言，让其他人认识你。

（3）高级经理群：目的是将公司的战略和政策通过本群快速让高级经理了解。增加上下沟通的便利性。

当然，微信的出现也无形中占用了员工下班的时间，比如我们的老板最喜欢



在夜里 12 点左右通过微信发布新的命令。往往，在最困的时候，一看到老板的微信，就要立即清醒过来，充分思考并解答老板的疑问。第二天快速响应老板要求，布置相关工作。或者，周末时，听到微信的召唤，就要找到一个安静的地方，认真讨论。不要以为私人的时间是神圣而不可侵犯的，公司的命运连着每个人（随着年纪的增大，我越来越对公司有感恩之心）。

【脉脉】

如果说微信是熟人圈里的社交软件，那么对于职场陌生用户的社交软件我推荐“脉脉”。因为脉脉中有一项特别的交友方式吸引了大量像我一样的职场人员。那就是“二度人脉”。什么意思呢？如果你增加了一个朋友，那么你的“二度人脉”就是这个朋友的朋友。比如，你加了一个大牛为好友，你的一度人脉增加了 1，但是二度人脉就可能增加 2000 个！并且，你有可能可以与这些二度人脉打招呼，用最快的速度找到你的目标客户。

这种效率比起打陌生电话推销要快得多，而且更直观。但是，这里也是有学问的。按照以下方法，可以快速增加你的人脉圈子，甚至可以快速达成合作的机会。

首先，要丰富自己的背景信息，包括教育经历，工作经历。每个阶段做了哪些事情，有哪些心得。特别注意的事，对当前公司和工作岗位还要清楚的介绍。往往别人认可你的最直接的方法就是看简历。所以，尽量把自己的简历丰富一下。但是千万不要吹，聪明的人从你的工作时间就能判断你是项目的参与者，还是主要承担者。只要保证你的资料真实即可。

其次要有一个认真的照片作为头像。可以是你在公司门口的照片，也可以是你在工作中的照片。一个认真的工作照片能让你得到较好的印象。虽然有一些人喜欢在照片里炫富贵，但我不推荐此法。

初期，脉脉是通过扫描你的通讯录来判断你有哪些好友，而这些好友中如果也存了你的手机号码，那脉脉自动会将你们称为一度人脉。然后呢，就要靠你自己手动申请加好友了。在脉脉里，初级用户每天只能添加 5 个好友。所以一定要珍惜每天 5 个人脉的机会。当初我还将脉脉加 5 个好友设为自己的日常任务呢。由于名额有限，因此你要注意那些比较活跃的脉友，可以申请添加。一般只要不是急于推销的加友，对方都会通过的。

接下来，你要围绕着本职工作发一些动态。这些动态不要有太多的转载，最好是自己的工作心得体会，也可以是自己的读书笔记。因为你最懂你的工作，而脉脉上有很多想知道却没有途径学习的人，所以你分享工作心得或工作技能一定能吸引过来用户来主动加你的。而且，有质量的动态也会成为大咖（高级管理者）



加你的参考标准。我不建议成为段子手，就算你的段子很新鲜，但别人可以轻易地复制并传发。这样的动态无法证明你的能力有多强。

一旦有人点赞或评价了你的动态，你就有了机会加他们为好友。这就是相互认识的契机。

在与新朋友交流时，要有基本的礼貌。对方加你好友，不一定会及时地回复你。所以心态很重要。你要主动向对方问好，并且就一些共同的话题作为开场白。这些共同的话题是可以来自于双方的工作重叠部分，或者教育经历，或者所在城市。任何共同点都可以聊，甚至可以聊聊这两天的天气有没有对你的行动有影响呀。谈天气，才能叫聊天嘛。在此特别提醒，一般越是高职位的人，即使加你好友了，也有自己的工作要处理。因此，最好选择非工作时间再打招呼。

从线上到线下是一个必备的环节。通过脉脉认识到朋友后，尽可能做线下的约访。面对面的交流要胜过通过手机屏幕交流几百倍。而且面对面交流才能建立更深厚的关系。所以，提早向对方发出拜访的信息和目的，希望能互相交流一下关于某件事的看法。我始终认为，先交朋友，再谈合作。如果不谈朋友，直接推销的话，那样的成功率只有 0.5%。初次拜访的时间不要超过 1 小时，这样双方即可以就某个话题展开深入讨论，也可以不用占用太多时间。当对方认同你这个人的时候，他也会帮助你达成你的销售目标。

这时候，该认证了。如果公司里已经有同事在脉脉上得到了职业认证，那么请他们帮助你做认证。如果没有，那么可以请与你见面的这些朋友帮你认证。作为脉脉的使用者，我最反感那些加完好友就直接要求认证的人。一点交流都没有，我根本无法知道他们是做什么的。通过这样的行为，我会对这些人包括他的公司产出负面的印象。

前期不可能有太多的目标客户出现，但是我相信只要量到了，就会有质变。正如网络游戏里付费用户也就 4%，但是这 4% 的用户为游戏公司带来几千万甚至几亿元的收入。

随着你的认证，加上你的有干货的动态，你的加友的名额会从每天 5 个，升为 8 个，或 10 个。这时，你每天所添加的好友远远多于这个数量了，原因是对方主动要求加你。

那么，你应该如何使用好每天 10 个名额呢？这里有一个取巧的方法。在你的一度人脉里寻找你的目标客户。这个工作要很认真，也很枯燥，可能在 100 里面才能找到一个准客户。但是，只要找到了这一个准客户，后面的工作就容易了。你可以认真查看这个准客户的好友信息，因为对方是高级主管，因此所加的人也都是相同等级的人，这样你可以将 10 个名额全部用于此。

与普通的加友不同，你需要准备更多的话题。因此，你要观察这些准客户的



动态，比如，他们在关注哪些事情，看哪些书，或者关于某事他们的评价是什么。只有这样，你们的互动话题才有交流性。否则，你只是单纯与对方问安问好，是无法让对方认同你的。

同样，一旦将这些准客户加入到你的一度人脉后，你就要选一个适合的时间与他们打招呼，表示你对他们的关注，以及你希望与他们线下约访。但是你的心态依然要摆正，先让对方认可你的人，再谈你们的合作。不要指望一次约见就能让对方记住你，只有认真的工作态度、自信的工作热情和对对方的关注才会提升对方对你的好感度。虽然脉脉当前版本没有特别关注的功能，但是你可以每天手动关注这些准客户的动态。并在特别的日子做特别的提醒。

如果这些准客户成为真的客户，那么你可以在提供产品或服务的同时，希望他们引荐更多的朋友给你。这样无论是线上还是线下，你的准客户群会越来越大，而你的口碑也能做起来。

【云笔记】

与云盘相比，我觉得云笔记是一个非常好的工具。现在比较常用的云笔记的工具具有“有道云笔记”和“印象笔记”。两者都不错，你可以选择一款作为你的个人云笔记本。这种笔记本有一个好处，可以跨平台同步。这是什么概念呢？你不用带着U盘跑来跑去，只需要在手机上随时记录一些笔记，然后可以直接在电脑上操作。像我创作本书，就是使用了云笔记。往往我会在路上将一些灵感和创意通过手机写到云笔记本里。然后回到办公室或家中，打开电脑，根据灵感开始创作。

具体如何使用云笔记本呢？以下是我总结的使用方法：建立结构化目录，并且不同的目录不同的使用方法。建立笔记的目录是便于笔记的管理。好的整理就是节省时间。因此，我将“结构化目录”深入到我的血液中了。

这是我自己的笔记分类：

01. 快速记录（默认）
02. 会议笔记
03. 创作笔记
04. 出行安排
05. 微信收藏（未读）
06. 精华文章（点评）
07. 读书笔记
08. 账户信息
09. 当日反省



快速记录（默认）：这个目录是用作记录一些杂乱的想法，或者速记一个号码或地址之用的。可以理解为电脑里的桌面。记录后，定期清理一下即可。不要让这个目录里的笔记太多。整理后，该增加联系人的增加，该写到工作计划里的就写，然后删除。

会议笔记：现在参加的会议越来越多，特别是一些外部的会议，特别希望将会议中的 PPT 都记录下来，所以每当 PPT 变化时，台下总是有很多人举着手机拍照。我承认，用手机拍照可以快速将会议资料 COPY 下来。但是，如果参加一场连续一天的外部会议，那么整理这些照片将是一件困难的事。如果当日忘了整理，回头再看这些照片时，很难想起来是些什么照片了。在这种情况下，我建议每一个会议主题，单独新增一个笔记，并且将会议主题和主讲人都写在笔记名称上，再将主讲的 PPT 拍照，存在云笔记里。这样，无论何时，只要打开这个笔记，就知道当日的情况。也方便以后的整理。

会议笔记的命名规则：日期+会议名称+主讲人介绍。如：2015.07.01 <互联网大会>H5 的未来发展 by 张三

创作笔记：这是我完成本书创作的重要工具。为了能让灵感随时随地保存起来，而且方便创作，我先将各章节的标题都写好，每一个小节创建一个笔记（比如本书 50 节，就建立 50 个空白的笔记）。标题都是按数字命名的，方便排序。分好章节后，每天就可以专注完成一个小节内容。如果每天都能完成一个小节，并且保证字数与质量，那么这本书创作进度就是可控的。它的命名方式很简单，只要按目录划分即可。

01. 时间规划局
02. 源代码
03. 时间的多维度
04. 时间感受不同（等与玩）
05. 后悔药和早知道
06. 紧迫，重要
07. 复利时代
08. 习惯看表
09. 将任务数字化

.....

出行安排：由于工作需要，我需要拜访外部的客户，或者出差到其他城市。除了用闹钟提醒之外，我还会将出行的信息放到出行笔记里。比如，飞机的航班与起飞时间、到达时间，酒店的地址和电话，客户的公司地址和拜访时间等。这种笔记非常便于随时查找。而且，还可以在当天的出行笔记上照上客户的名片



照片，方便查找。它的命名方式为：

日期+拜访客户名称+地点

微信收藏（未读）：微信中还是有大量的好文章值得收藏的。因此我设置了这样一个目录，将微信中的文章（也包括其他地方看到的文章）都会先收到这个目录里。我对这个目录的定义是：精彩，但是未阅读的文章。一旦文章阅读完毕，并且标出了哪些是精华，哪些可以借鉴之后，我会将该文章转到【06.精华文章（点评）】这个目录下。也就是说，通过手动方式，将未读文章和已读文章区分开。当我有空闲的时间时，就会从未读文章里挑选一二细细品读。

精华文章（已读）：看到好的文章，一定要提取它的精华。将精华的地方用颜色标出来。或者直接将精彩的片断复制到文章的最前端。这样，下次阅读时，可以直接定位到你认为的精华所在。同时，还可以往下翻阅原文信息，以做补充。

读书笔记：读书是我每天必须做的事情，通过读书笔记的分享，我增加了人脉。以书会书是我结交中高级人才的关键路径。同时，读书也能给我带来思维上的提升和视野的扩大。为此，我会将自己所读的书都写成读书笔记，放到该目录下。一本书可以分成几个笔记，但请用统一的命名方式，比如：

- 《从零到一》~Day 1;
- 《从零到一》~Day 2;
- 《从零到一》~Day 3。

当日反省：还记得在个人时间管理里我所强调的每日反省吗？没错，在下班前 10 分钟，反省一下今天做了哪些事情。在睡觉前的 10 分钟里，反省一下今天哪些时间没有利用好，以及为了目标还有哪些行动力可以去做。在你每日反省之后，将反省的心得写到这里吧。这个目录是你提升心灵的最佳场所，随着你的年龄的成长，你的心灵会越来越成熟。在反省的初期，可能不知道从哪些方面反省，这时可以按照前面的章节所设定的模板来思考。而在接下来的阶段，你完全可以进入全方面的反省与觉悟之中。这个过程在佛教中的六波罗蜜有所涉及，他们是：布施、持戒、忍辱、精进、禅定和智慧。其中的禅定就是指反省。多多反省，才能成长。

账户信息：建立这个目录也是没有办法。现在会员卡、银行卡、优惠卡这么多。根本就记不住所设定的密码是什么。还有各种网站的账号和密码，也许会不一样。因此，比较笨的我，就将自己的账号和密码，登录网址等信息记录到这里。当然，密码方面你只要设定成某些字符是*号即可，因为其他字符可以提醒你。或者增加一些无用字符。使用它还有一个好处，有时朋友需要汇款，需要你提供银行的全名，每次输入都很累，并且还容易输错。你不如将这些信息都放到这里，便于复制-粘贴，快速发给对方。



对于这一条，必须再次提醒：切记，注意安全。

【谷歌桌面搜索 Google Desktop Search】

这个软件是非常强的办公助手。如果你还没有学会将结构化目录应用到你的办公中，你肯定将各种文档随处保存，一旦想找却怎么也找不到了，而 Google Desktop Search 强大到可以在几秒内搜索你的电脑 C 盘、你的邮件、你的聊天记录等多个角落，快速准确地帮助你找到所需要的文件或邮件。

目前这个软件只有安装到 PC 或笔记本上的版本，还没有手机版。对于办公人员，大量的资料都会存在 PC 或笔记本上，适用 Google Desktop Search。这个软件只有 2MB，小得不可思议，但是初次安装时，你需要等待一段时间，因为它在安装后会将你计算机里的资料建立索引。也正是因为索引，才可以让它在几秒之内找到你的文件，所以初次安装的朋友建议放在空闲的时间段，以免影响你的日常工作。

安装并创建索引之处，你可以设置搜索工具栏，以便在里面添加其他子功能，比如看看天气了，或者股票等。当然，我还是推荐它的基本搜索功能。

最后总结一下，合理地使用当下的互联网工具可以提升员工的工作效率，打破时空的限制，同时又能增加与更多客户接触的机会。如果不懂得如何使用这些工具，那么对团队的业绩和工作效率是巨大的损失呀。

本节重点

- 让过去重现的工具：手机录音机
- 打破地域的沟通方式：微信
- 寻找同行或客户的工具：脉脉
- 形乱神不乱的工具：谷歌桌面搜索



7.10 锻炼你的远见！——跑在时间的前面



远见，就是跑在时间前面，看到未来会发生的事情。
远见是企业高所需要具备的能力。



在职场上，有一项特殊的能力，叫“远见”。远见，就是跑在时间前面，看到未来会发生的事情。远见是企业高管所需要具备的能力，如果将完成业绩视为主要目标，那么就会看不到市场上的趋势与变化，从而在市场发生质变时反应失措，错失市场领先地位，甚至公司都会面临倒闭。

远见不是一种拍脑袋的行为，那叫“幻想”。远见是基于对这个行业与市场的充分了解后，再加上对信息的统计分析，从而得到了未来的发生趋势或变化。作为企业的领导成员，建立远见的能力是一项非常重要的任务。我们看一看几家公司关于远见的实例吧。

【有远见的人，不是少数】

稻盛和夫在经营日本第二电电株式会社（KDDI）时，已经预见了在不久的将来，手机时代将会到来。从小孩到老人，所有人都会有一个电话号码。但那时董事会们都不相信稻盛的观点，认为太可笑了。殊不知，稻盛通过京瓷所从事的半导体零部件而了解到了半导体技术的革新速度，半导体产品的尺寸以及成本的变化情况，由此类推，稻盛和夫可以对手机这一产品的预测达到相当高的精度。

亚都丽致饭店总裁严长寿曾在美国运通工作。当时美国运通对主管的要求是“远见”，他不要你去操心下一个月的营运，他要你思考的是十三个月到五年以内会发生什么事，你又有哪些应对计划。当时有一个“预测十三个月”的要求：假设现在是五月，你必须预测到明年六月的业务。这样的训练使主管在面对变化的时候，不会手足无措，这才是领导者真正获得的机会和历练。

7-Eleven 的创始人铃木敏文在几十年前就精确预测了“今后必将是网络的时代”，并在公司内逐步筹备。当时，某家媒体对老龄化社会的深入报道让铃木感到了市场正在变化，再经进一步的思考后，他得出以下结论：如果日本老龄化问题日益严重，而且年轻的一代也会因为过于忙碌而没有闲暇购物。那么，快捷的网上购物是未来消费模式的必然趋势。

1979年3月至8月期间，一款名为“星外入侵者”的游戏风靡整个日本。孙正义一直关注着这种游戏机，他凭借一个企业家的敏锐眼光和判断得出了自己的结论：玩家玩久了，这股热潮过去，其价格就会一落千丈。果然不出孙正义所料，风靡一时的“星外入侵者”游戏热逐渐冷却。孙正义迅速采取了行动，他立即飞到日本购买游戏机。他同游戏机制造公司的负责人商谈价格。三个月后他们用现金交易了，价格是一台5万日元（原价：100万日元），孙正义买了10台。孙正义那时只有23岁。然后他把这批在日本购买的游戏机空运到了美国，并在美国推销这种游戏机。当时还只是大学生的孙正义用两周时间，以极低的成本赚够了租用机器的费用和飞机票。仅半年，游戏机的销售数量超过了350台，盈利超过一



亿日元，孙正义以极低的成本赚到一亿利润，从经营常识看这简直是天方夜谭。

【你也能有“远见”】

那么，如何锻炼“远见”的能力呢？铃木敏文是这样锻炼 7-11 的店长的远见能力。他提倡，为了捕捉变化，工作上应该遵循“假设→执行→验证”的步骤。

“假设”并不是凭空想象，而是以销售数据为出发点，结合第二天的天气、气温、街市的活动等前瞻性信息，进行客观的分析和思考，提前预判顾客的消费心理，并以此为基础订货。最后再通过当天收银结算的 POS 系统，精确地掌握产品销售的数量和时间，印证和调整自己的假设。然后再继续下一轮的“假设→执行→验证”步骤。“单品管理”即是日复一日地执行上述步骤。

假设在旅游旺季，门店大量采购了可以随时在户外食用的三明治和面包。这时如果没有同步增加顾客可能会搭配购买的咖啡等饮品的订货数量，那么届时饮料类产品将会很快断货。如此只关注了主食的销售动态，却忽视与之有极大关联的饮料，显然会导致巨大的机会损失。成功的关键在于是否能时刻保持发现问题的意识，制定出切中要点的初步假设。为了实现这一步，我们必须努力磨练商业“嗅觉”，更敏锐地感知世间的变化。

同样，对于服务行业来讲，好的服务是有求必应的服务，但卓越的服务是能够“想在顾客前面”的服务，真正体贴的服务是在顾客还没有提出要求之前，就预先替他设想周到。这就是有远见的服务意识。

【企业家的远见】

回到企业的角度上，作为企业的 CEO，或者智囊团，要不断地思考以下几个问题：

最近的竞争形势如何？

- 过去一年里，各个竞争对手都有哪些可能改变市场格局的举动？
- 是否有人引进了可以改变游戏局势的新产品、新技术或者新的销售渠道？
- 行业的边缘地带是否出现了新的进入者，它在去年的业绩如何？

你的近况如何？

- 过去一年，你的表现对市场竞争格局有何影响？是一帆风顺还是阻碍重重？
- 你是否收购了企业，引进了新产品，挖走了对手的主要销售人员，或者从某家创新企业得到了一项新技术的特许权？
- 你是否失去了某些核心优势——一位杰出的销售经理，一种特殊产品，或者一项专有技术？

有哪些潜伏的变量？



- 在下一年，你最担心什么——竞争对手有没有可能做出什么事情，把你封杀出局？
- 你的对手可能采纳什么样的新产品和新技术，甚至改变游戏规则？
- 市场是否已经出现了退潮时的变化？新生代的用户成长是否带来新市场格局的划分？

只要将上述问题像种子一样种在你的头脑中，你就可以随时随地像一块磁铁一样将相关的信息过滤、筛选出来，成为你判断未来成败的重要依据。当有的人都对未来产生恐惧时，当有的人对未来的变化熟视无睹时，当有人过于安于现状时，只有富有远见的你，才是当之无愧的行业领跑者。

本节重点

- 通过“假设—执行—验证”锻炼你的远见
- 个人工作岗位上的远见练习
- 公司高层的战略远见的练习



8. 时间真等于金钱哦

8.1 节省时间的价值



时间真的有价格，而且还能算出来。



【时间价格】

如果你想从北京到广州拜访客户，于是你可以从多种交通工具中选择一个。这些交通工具都可以将你送到目的地。唯一的不同就是所花费的时间与价格的差异，如下表所示。

	票价（元）	耗时（小时）
火车（K）	251（硬座）	30
高速火车（G）	862（二等座）	10
飞机	1025（经济舱）	3

似乎大家都习惯了看这个价格表，高速火车（高铁）停靠的站比一般火车要少，速度快，所以花费的时间就少。而飞机一般是一站式到达，而且时速更快，自然时间就更短了。相应的，飞机的维修成本高，机场管理费也高，它的票价高一些也是合理，等等。各位，我拿出上述的表格不是想论证票价是否合理，我是要带着大家算一笔时间账。也就是，你的时间值多少钱。

如果你有 30 个小时的空余时间，什么也不用做，那么你大可坐普通火车到指定的地点。但是，如果你觉得时间宝贵。为了节省时间，你可以选择高铁或飞机。由此可以计算出来时间的真实价格。将你所节省的时间和对应的费用相除，就可以得到单位时间价格了，而且这是代表了社会上统一的口径。

参照一般火车（K）	多花费的金额（元）	节省的时间（小时）	单位时间价值
选择-高速火车	$862-251=611$	$30-10=20$	$611/20=30.55$ 元/小时
选择—飞机	$1025-251=774$	$30-3=27$	$774/27=28.67$ 元/小时

也就是说，你的时间价格大约为 30 元/小时。从另一个角度来思考，如果你能节省一个小时，相当于节省了 30 元。我承认，30 元确实没有那么震撼力。那么就按一天来算，30 元乘以 24 个小时，720 元/天。也就是说，你的一天平均价格是 720 元。如果浪费了一天，至少损失了 720 元。

那么一周的价格是 720 元乘以 7，得到 5040 元/周。这个价格似乎有人心动了。那么继续算，一个月的价格是多少呢，5040 元乘以 4 周，得到 20160 元。也就是 2 万元/月。这时，有人坐不住了。因为他的工资一个月也就是几千元，能达到 1 万元已经是梦想了。

还记得前面所谈到会议成本，将每个与会人员的工资换算成小时工资，再乘



以会议的时间，加总后，就可以得到整个会议的成本。我相信，当你有意识地尝试计算时间价值时，你就会开始尊重时间了。

【时间价格特点：越早越便宜、越晚越便宜】

在台企的时候，几乎所有的台湾领导都要提前 6 个月就订好春节、十一等假期的往返台湾的机票。因为他们知道，越早订机票，越便宜。这也是“时间先生”对有计划的人最大的奖励。如果你准备一趟说走就走的旅行，那么同样也会发现，越接近出行日期，机票越贵。这是为什么呢？因为各航空公司为了保证上座率，因此提前接受预订。这种预订即可以保证该航班的上座率，也可以提前做好规划。比如，距离该航班前 1 个月时，如果上座率非常低，那么就可以考虑合并几个航班。

但是，这也不是绝对的。比如，像菜市场买菜的话，节省的老人都会在菜市场快关门时，准时出现在的菜市场购买便宜的菜。因为对于卖家来讲，如果这些菜不处理，那么明天也不一定能卖出去，还要拉回去。所以，时间越晚越便宜。

看起来这两条是矛盾的，但这正是时间的魅力。只要仔细观察、细心感悟，就会发现通过时间来获得最佳收益的方式。

【善于使用中介】

由于我们个人的能力与物力有限，不可能任何事情都由我们亲自去做，因此出现了中介的职业。中介为我们提供的服务主要是节省我们的时间，让我们在最短的时间内，达到原本的目的。比如，通过房屋中介，我们可以打几个电话就能确认有哪些房主希望将房屋出售，这要比我们自己到各小区门口问来往的住户更有效率。同样，如果你需要找到一份更称心的岗位，招聘网站将是第一选择。现在你想开个微信公众号，或者微店，也是有形形色色的中介为你服务。这些中介的存在正是为了节省你的时间。

作为自我时间的管理者，我们应该善于利用第三方中介来节省我们的时间。并不是任何一件事都要自己去做，能使用二手资料，往往比亲自组织一次市场调查更有效。

【用金钱买时间】

沃尔玛（Walmart）的创始人萨姆·沃尔顿为了加快扩张开店的速度，经常要开车到几百公里以外的地方考察店面和市场情况。因此，他有了买架飞机的想法。这种飞机只有两个座位，绝非大家想象中的豪华飞机，驾驶员就是萨姆·沃尔顿本人，而且起飞和降落都不是那么稳定。就是这样的旧飞机，萨姆竟然频繁地使



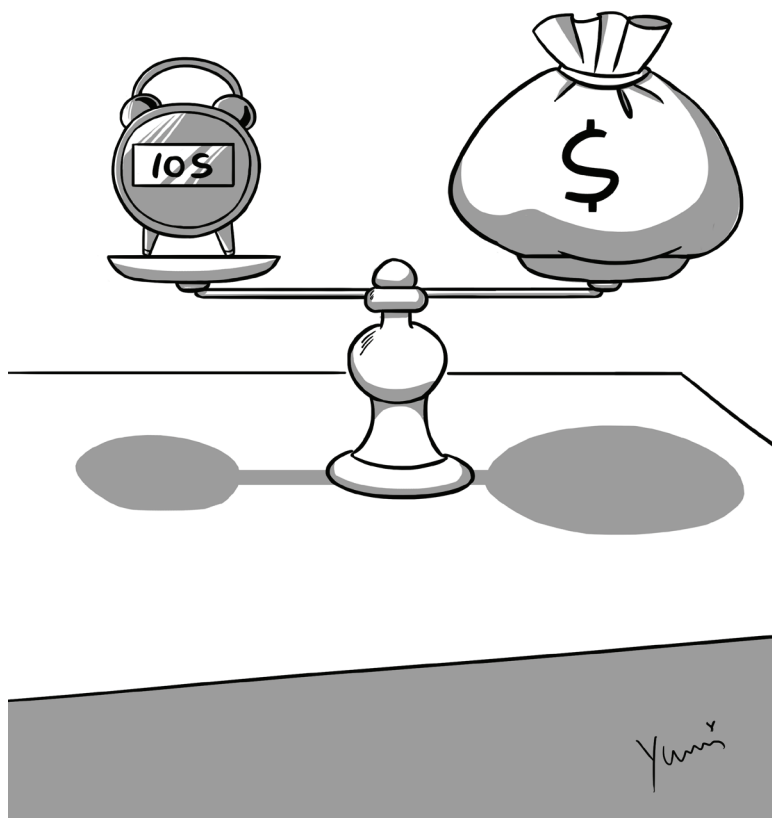
用于各个洲的门店，简直是把飞机当成了汽车用（私人驾驶飞机在美国比较常见）。

对于比较热门的移动互联网行业，用资本买时间的例子更是处处可见。从 360 出来创业的傅盛成功地将猎豹手机清理工具做到行业领先，并且积累了大量的活跃用户。傅盛反复强调：互联网最可怕的壁垒不是资金和技术，而是时间。时间上一旦落后，大鳄也可能被颠覆。这种颠覆的速度比任何人想象来得还快。他除了发言之外，也确实在有相关的行动。

2014 年 6 月 12 日猎豹移动已经与香港品众互动（Zoom Interactive）网络营销公司达成协议，斥资 3000 万美元将其全盘收购。目的在于整合品众互动的广告资源和专有技术，包括 Mobile DSP 和 Digital Marketing Performance Analytics，以便加强其移动商业化能力。猎豹的团队是产品技术出身，能将产品的功能做好，就已经很棒了。但是他们缺少商业化方向的经验，与其自己探索，不如直接购买。这就是典型的用金钱购买时间的案例。



8.2 央视天气预报前 10 秒广告



不要小看短短的几秒钟，其价值也是巨大的。



也许大家比较认同，时间越久远的东西价值越大，比如古董。或者说某个工作干的越久越值钱，比如医生或教师。但是你有没有想过，就算是短短的几秒钟，依然可以价值连城。比如，2015年《新闻联播》后的第一广告，只播放10秒钟，厂家却需要支付8100万元。你没看错，10秒钟价值8100万元。这是为什么呢？

时间单元	一单元	广告长度	10
播出位置	正数第一		
投标号	628		
中标价	81,000,000		
捌仟壹佰万元整			

因为在这几秒钟，全中国人至少有9亿人都能看到。在短短的10秒内，让这么多消费者都看到你的品牌和产品，这才是真正的价值。并且，央视作为国家媒体，能在此播出广告也为企业名誉做了良好的保证。

只是，我相信没有从事过广告行业的人是很难相信几秒钟就可以产生如此大的价值。为了让各位看得更清楚，我从央视网站广告资源中下载了这份一套节目的各时段的价格表。大家请注意，广告播放时间都是以秒为单位哦。从5秒至30秒，绝对没有超过一分钟的。

以5秒钟的广告为例，从早上9点开始，价格从2万元升至4万元，下午稍有回落，晚上8点开始进入黄金时段，大约9万左右，直到22点以后，慢慢降至2万元。这是根据电视观看者的行为规律而设定的价格。因为从晚上7点至晚22点属于观看电视的高峰期，这段时间的价值要高于上午或下午的时间。这也印证了即使相同的时间长度，在不同的时间点的价值也是不同的。一定要找到时间上的规律，才能发挥最大的效果。

不要小看短短的几秒钟，其价值也是巨大的。那么，如何寻找或利用这些宝贵的时间呢？



2015 年 CCTV-1 综合频道全天时段价格刊例价格表							
有效期：2015 年 1 月 1 日-2015 年 12 月 31 日 单位：人民币 元/次							
时段名称	播出时间	5 秒	10 秒	15 秒	20 秒	25 秒	30 秒
上午精品节目前	约 09:05	20300	30400	38000	51700	60800	68400
第一精选剧场第一集贴片	约 09:23	24000	36000	45000	61200	72000	81000
第一精选剧场第二集贴片	约 10:12	29300	44000	55000	74800	88000	99000
第一精选剧场第三集贴片	约 11:03	33100	49600	62000	84300	99200	111600
上午精品节目后	约 11:54	46900	70400	88000	119700	140800	158400
新闻 30 分前	约 11:57	46900	70400	88000	119700	140800	158400
今日说法前	约 12:32	48000	72000	90000	122400	144000	162000
今日说法后	周一至周五、周日 13:06 周六约 13:28	42700	64000	80000	108800	128000	144000
下午精品节目前	周一至周五、周日 13:10 周六约 13:32	40500	60800	76000	103400	121600	136800
第一情感剧场第一集贴片	周一至周五、周日 14:00 周六约 14:22	33100	49600	62000	84300	99200	111600
第一情感剧场第二集贴片	周一至周五、周日 14:50 周六约 15:13	31700	47600	59500	80900	95200	107100
第一情感剧场第三集贴片	周一至周五、周日 15:40 周六约 16:05	30400	45600	57000	77500	91200	102600
下午精品节目一	周一至周六 16:33 周日约 15:57	27200	40800	51000	69400	81600	91800
下午精品节目二	周一至周五 16:35-17:45 之间 周六、周日约 16:00-17:45 之间	27200	40800	51000	69400	81600	91800
下午精品节目三	周一至周五 16:35-17:45 之间 周六、周日约 16:00-17:45 之间	27200	40800	51000	69400	81600	91800
下午精品节目四	周一至周五 16:35-17:45 之间 周六、周日约 16:00-17:45 之间	27200	40800	51000	69400	81600	91800
下午精品节目五	约 17:48	28560	42840	53550	72870	85680	96390
18 点精品节目前	约 17:58	36456	54684	68355	92940	109368	123039
黄金档剧场第一集前	约 19:59	93900	140800	176000	239400	281600	316800
黄金档剧场第一集贴片	周日至周五约 20:01	93900	140800	176000	239400	281600	316800
黄金档剧场第一集下集预告前	周日至周五约 20:51	87500	131200	164000	223000	262400	295200
黄金档剧场第一集间	约 20:54	84800	127200	159000	216200	259200	291600
黄金档剧场第二集贴片	周日至周五约 20:58	77900	116800	146000	198600	233600	262800
黄金档剧场第二集下集预告前	约 21:48	73600	110400	138000	187700	220800	248400
黄金档剧场后	约 21:50	71500	107200	134000	182200	214400	241200
名牌时间	约 21:55	71500	107200	134000	182200	214400	241200
晚间新闻前	约 21:58	71500	107200	134000	182200	214400	241200
晚间新闻后	约 22:30	64000	96000	120000	163200	192000	216000
22:30 精品节目前	约 22:35	58700	88000	110000	149600	176000	198000
22:30 精品节目后	周一至周六约 23:33 周日约 23:11	41600	62400	78000	106100	124800	140400
夜间精品节目一	周一至周六约 24:28 周日约 24:10	27300	41000	51200	69600	81900	92200
夜间精品节目二	周一至周六约 25:19 周日约 25:01	24500	36800	46000	62600	73600	82800

来源：CCTV 网站-广告资源刊例价，2015 年



【寻找宝贵资源】

虽然电视广告、地铁广告、收音机广告等都被各个广告商反复挖掘过了。但还有一些地方的资源是可以找到的。比如史玉柱到农村推广脑白金时，第一眼看到的就是农村的土墙。于是，他和土墙的拥有者签了协议，花了 50 元，在土墙上刷脑白金的广告。只要在当地能被人看到，这就是宝贵的广告资源。

同样，在人流多的地方做广告宣传效果好也是不变的真理。往往在商业街都会有各个公司的促销员，站在那里发宣传单。更有聪明的公司，会要求员工穿上整齐的工作服，带着广告牌在步行街走。他们不做任何发传单的行为，但是他们排队行走以及手上的大广告牌也会在人流密集的商业街带来广告效应。

在移动互联网时代，厂商又发现了微博和微信也是吸引用户的地方。因此，厂商会花钱请大 V（有众多粉丝的人）为其公司说几句话，也就是用大 V 的影响力来快速推广其产品。应用微博、QQ 空间、微信公众号宣传比较好的公司首当其冲是小米公司。通过这几个网络渠道，小米成功地将自产的小米手机推到了销量巅峰，并且吸引了大众的眼球。

【你想给自己升值吗】

如何用短短的几秒钟，为你个人升值？有一个最简单的方法，和某个名人合影拍照。短短几秒钟，足以让你知名度上升一个台阶。我记得在《失控》的作者凯文凯利为北京讲演时，大家都争相与他留影，场面一度失控。

在公司里，也可以使用短短的几分钟提升你的闪光点。那就是充分利用高管会议。往往在高管会议里，职位低的员工非常乐意在某一话题上证明自己的专业性，从而吸引领导的注意。当然，台上一分钟，台下十年功。如果你没有真知灼见，千万不要急于表现。一旦你给领导留下了不好的印象，那是很难转变过来的。



8.3 一次午餐价值 1457 万元



如何看待这 90 分钟的午餐究竟值不值呢？



每个人每天都会有午餐时间，这个时间大约 1 个小时~2 个小时不等。也许偶尔你会忘了吃午餐，总的来看，午餐时间是人人都有，毫无稀奇之处的。但是，某日的一条新闻不禁让人震惊：《天神娱乐花 1457 万元 获今年巴菲特午餐》。同时，新闻中总结了一下每年均有一次竞价购买与巴菲特午餐的机会，如下图表所示。

以下是历年巴菲特午餐拍卖的最终胜出价格：

年 份	午餐价格（万美元）
2014	216.6766
2013	100.01
2012	345.679
2011	262.64
2010	262.63
2009	168.03
2008	211.01
2007	65.01
2006	62.01
2005	35.11
2004	25
2003	25.01
2002	2.5
2001	1.8
2000	2.5

从上表可以看出，巴菲特午餐的价格年年上升，从几万美元已经上升到了 200~300 万美元。大家都知道，巴菲特是金融界的大亨，无论是他的个人资产还是名誉都达到了高峰。能与他共进午餐，先不要说从他那里学到什么“点石成金”之术，单纯的宣传资本肯定是搞到了。所以，这个午餐是值得的（注：虽然巴菲特对就餐话题不设限制，不过仍然禁止谈论巴菲特未来的投资计划，这对于试图跟随投资的企业和个人并无利好）。

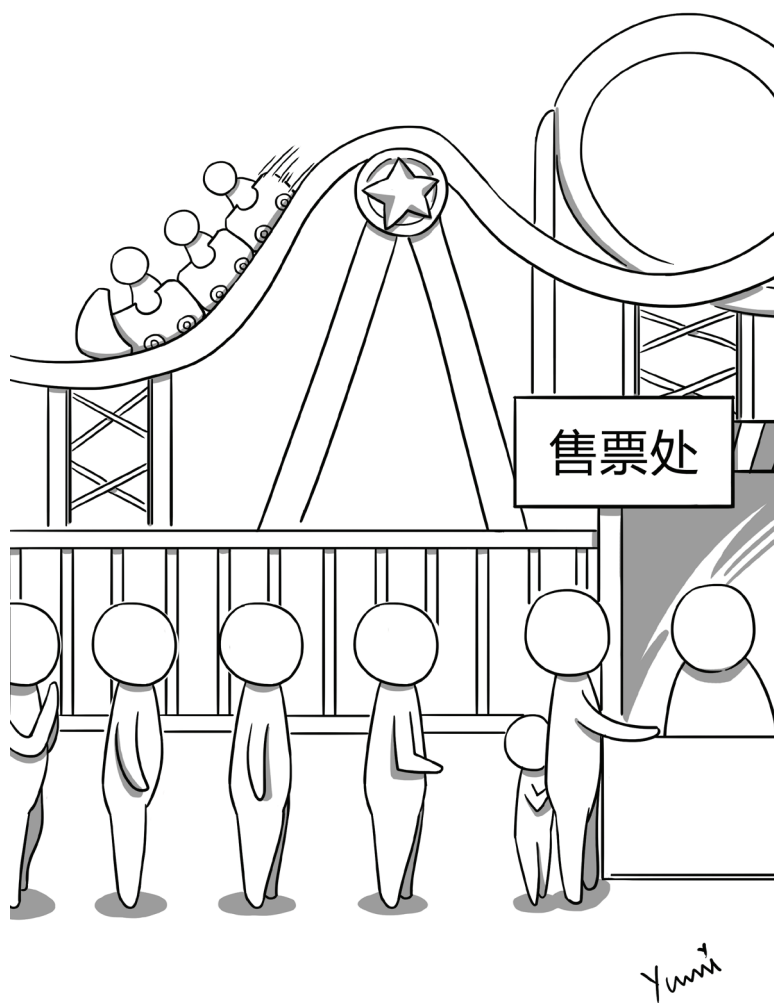
如果换个角度，大家思考一下，一顿 1~2 个小时的午餐，除了吃饭之外，大约可以谈的也就是 90 分钟左右。这 90 分钟之所以宝贵，关键在于巴菲特已经是八十五岁高龄了（1930 年 8 月出生）。他的剩余时间不多了。他可以花钱购买最豪华的生活方式，购买最科技的医疗条件，但是，他终究买不来很多时间。所以，他的时间，哪怕只有 2 个小时，也是非常宝贵的。

所以，每当我在与客户经理道别时，都会由衷地说一句：谢谢你的时间。

也许你觉得你的时间很多，很便宜（虽然嘴上不说，但行动上这样表现出来了）。但是对方的时间价值可与你完全不同。所以，对方能与你沟通交流一个小时，你应该真心地表示感谢。即使对方没有带给你多少收获，也要感谢对方所投入的时间。时间，是每个人最核心的资源，并且是有限的稀缺资源。



8.4 消费和享受时间



消费时间，就像明知一件事不能带来收入，而且还会花费金钱时，依然会去做。



除了用时间换取收入，以及使用金钱节省时间之外，我们还会主动地消费时间。什么叫消费时间呢，就是明知这件事没有带来收入，还会花费金钱时，依然会去做。比如，看场电影，听听音乐会，为什么呢，因为人不是机器，需要满足多层次的满足。

【时间消费的方式】

消费时间也是很有讲究的。你可以花上 30 元买一杯咖啡，在星巴克坐一下午。或者，可以一分钱不花，在图书馆坐一天（前提是你要抢到座位）。如果遇到情人节，有的人可以花 50 元去看一场电影。而有的人愿意看一场话剧，花费大约 400 元。无论是星巴克还是图书馆，无论是看 90 分钟的电影，还是 90 分钟的话剧，其实都是在消费你自己的时间，唯一不同的是，因为你的追求层次不同，因此对精神层面的品质要求也会不同。

有人不理解，为什么非要等情人节送玫瑰才算对伴侣爱的宣言呢？平日送几朵花不好吗，而且还便宜（一枝红玫瑰平日 1 元一枝，情人节 10 元一枝）。那是因为，在特定的时间里的礼物会有特别的意义，所以同样的行为或礼品都会有不同的价值表现。情人节那天收到玫瑰的女生，都会觉得无比的幸福，并且非常乐于将这种幸福通过微信炫耀出去。

也有人热衷于旅游，从自己待烦了的地方跑到别人待烦了地方，欣赏一下风景，享受一下民俗，然后返回。先不说交通、住宿、景区门票，单从时间上讲，也是投入巨大的。为了能玩得开心，势必要提前花时间研究线路和攻略，做相应的准备。而实际体验当地风情的时间，也不过整体时间的 30%~50%。

这些都是再正常不过的事，人类是有追求美的欲望和探索欲望的。不同层次的人对身心放松的要求也是不一样的。学会放松自己，也是一门学问。

【1 分钟的过山车】

很多年轻人喜欢玩一些刺激的游艺项目。像过山车、高空蹦极、旋转风车等。有很多的年轻人购买门票、耐心排队，就为了那一分钟的刺激。对此类项目，我是肯定不会体验的。对我来说，这根本不是释放压力，而是忍受痛苦。

不过，通过观察这些项目，我也有一个深刻的体会，人类是需要一种释放的时机的。这种释放的时间很短暂，但可以将体内的能量通过呐喊调动起来。生活在城市的年轻人，是没有机会在大街上大喊大叫的，这种行为会被认为是疯了，没有家教。因此，需要一种场合来合理地释放出来。与此相关的刺激的游艺项目和恐怖的电影片都为人们提供了这样一种场合，甚至还有几年前在一些网吧出现过的“互骂”的音频交流平台。

如果你的朋友压力太大，需要一个合理的方式释放出来，请带他去游乐园吧。



那里短短的几分钟，一定会让你的朋友有重生的感觉。

【另一个时空】

对于网络游戏玩家来讲，他们也是津津有味在游戏中消耗他们的时间。如果你不是典型的游戏玩家，你是无法体会到他们的乐趣的。在非游戏玩家的眼中，游戏本身就是在浪费时间，特别是浪费了很多机会时间。天天宅在家里，能对生活有何帮助？而深迷于游戏的玩家，其实是在另一个时空做着全新的体验。

为什么称为另一个时空呢？因为在网络游戏里，玩家们也是会有组织的，比如帮会。也是有对立面的，比如阵营。这些只是游戏世界里的基本规则，而能吸引他们持续上线的，主要还是荣誉感，以及和游戏朋友的互动。设想一下，一个在二线城市开店的小老板在现实生活中的影响力能有多大，而在游戏里，他可以花钱买到本服务器前 10 的位置，得到本服务器全体玩家的注目。那是什么样的感觉呢？而且，在网络游戏里，很多玩家会愿意为其他普通玩家花钱的，不为别的，只为了帮会的荣誉。

所以，游戏玩家都是活在另一个时空的人。



8.5 延续时间的价格



时间虽然无法在个体上体现永恒，但可以在族群中代代相传。



有一句话，年轻的时候用健康换财富，年老的时候用财富换健康。

不知从何时开始，我身边的同学、同事、亲友都开始在微信朋友圈里晒各种跑步与健身。这让我确实很吃惊，这是怎么了，还没到四十、五十呀，怎么都这么关心起自己的健康来了呢？其实，随着生活水平的提高，消费意识的提升，人们已经不再满足于按部就班地过着人生的每一个阶段，大家总是希望能在老年有一个好的身体。为了这个目标，刚过三十的人就开始注重健康了，这是好事。

延续时间是每一个人的梦想。当然，希望能延续的都是快乐的时间，而不是痛苦的时间。我深知，在医院里那些痛不欲生的患者恨不得终结自己的生命，因为身痛和心痛都无法忍耐。那种状况下，很多人甚至希望早一点解脱。然而，安乐死在我国依然是禁止的。

女士们对于时间延续的需求更为强烈。对于女性而言，20岁是花季，30岁就要学会护肤保健了。通过各种化妆品、保健食品、运动等方式，使自己的花季能更加持久。

其实，只要有健康的饮食习惯、规律的睡眠习惯、适当的运动，再加上良好的心态，每个人都可以获得健康的体质和美丽的外表。身体内部的调节才是延缓生物钟衰老最直接有效的方法。关于身心内部调节的方法，有一些较为安静的运动也比较有效果，比如瑜伽。它强调自身的系统与外界的环境达成一致。

还有一种说法：没心没肺活百岁。相传程咬金就是此类人，无论是开唐建功立业的时代，还是在武则天一统天下的时代，程咬金都是没心没肺。什么事都不要考虑太多，想说什么说什么，想做什么做什么。这其实是一种成熟的心态。往往将别人的难题非要背在自己的身上，最终只会把自己压死。在五台山文殊道场，也宣扬一种精神：那就是放下。只有放下，才能有所成就。不以物喜，不以己悲。我们都要学会控制自己的情绪。

【生命的延续】


在历史上，大的家族更容易延续。古往今来，往往大的家族都是有非常严格的规则，从而使家庭的后代能保证其竞争力。中国也有这样的传统，古代的艺人也是将手艺传给了儿子，而不是女儿，就是为了保证这门手艺能为后代带来生存的资本。

常言到，富不过三代。因为第一代富人知道如何谋生如何积累财富，所以他活着的时候，不会有大的过失。第二代人，因为也受到了第一代的严格教育，所以也不会犯低级错误。而到了第三代，由于出生时就含着金钥匙，所以很难理解创造财富的艰难，只懂得如何在天上飞，不懂得地上的疾苦。所以，他们的结果可想而知。



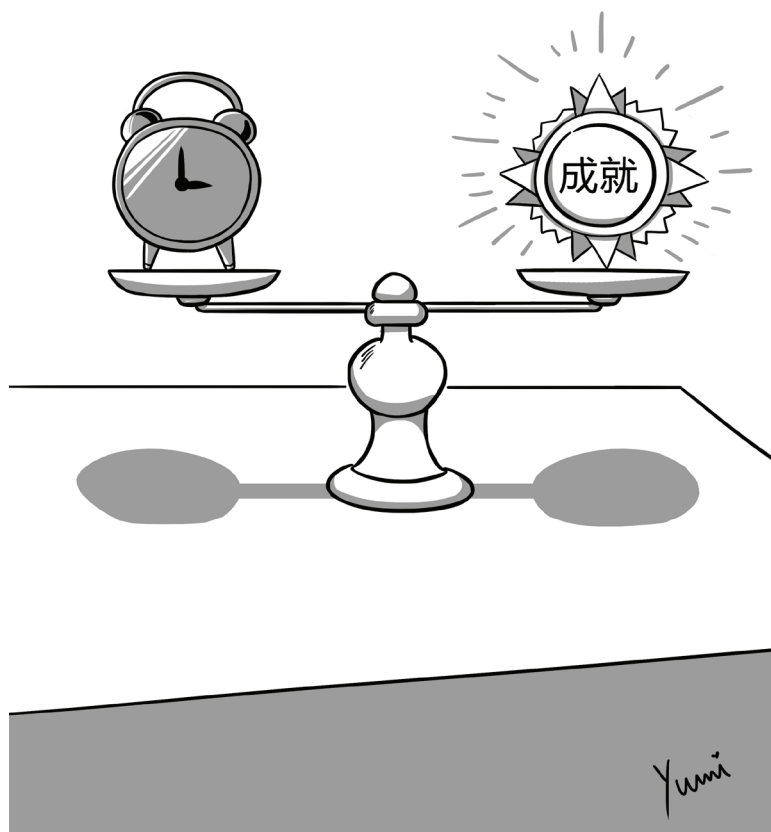
再看当下社会，很多富人或官员都将自己的子女送到海外去留学、甚至移民至海外，他们所考虑的是海外的优越的生活环境与生活质量，但忽略了其子女应该充分地社会上磨练。过早进入享受阶段只会让你的家族享受短暂的美好，而后代则会因为缺少生存技能而走向末路。

就算一个普通的家庭，也要学着做一件事：将良好的生活习惯和正确的认知教育给自己的子女，无论是男孩还是女孩，都应该获得良好的指引，这样才能将优秀的文化代代相传。

总之，时间虽然无法在个体上体现永恒，但可以在族群中代代相传，永续生命之火。 

9. 禅定：领悟时间的真谛

9.1 你的时间在哪，你的成就在哪



你花在某件事上的时间将决定了该事情对你的重要性。
只要在某件事上持续地付出一万小时，那么就会成为这个领域的大师。



鲁迅曾说：“哪里有天才！我是把别人喝咖啡的功夫都用在工作上的。”无论在哪一个行业，要做出一番成就，起决定作用的不是运气，而是你在这件事情上花费了多少时间和精力。还记得我在本书前端引用的《时间规划局》吗？我是提醒大家，如果将时间视为你的资源的话，那么你的时间投资在哪里，你的成就肯定就在哪里。

我曾经使用这个定律来帮助身边的朋友分析他们在哪一方面是擅长的。

有一次我和小侄子坐在一起聊天，我问了他几个问题，他都粗略地应付了一下。我知道，这些方面不是他最喜欢的部分。接着，我和他聊起了游戏，他则立即眉飞色舞地讲了很多。我又问，你平时在游戏里花多少时间呢？他回答到，有时间就玩。没时间，挤时间也玩。

如果他的时间都投在游戏上面，那么他一定是游戏高手，或者在游戏里有很多伙伴。因为，他的时间在游戏，他的成就（或者说荣誉和满足）也在游戏里。

有一个朋友在感叹，结婚久了，感觉两个人之间没有共同语言了，一见面就吵架。我问他，你们现在生活条件好了，听说你们又买了一辆车，对不？他说，是呀，因为担心汽车购买要限制，所以提前又购买了一辆了。于是，我又问，是不是你开一辆，你太太开一辆？回答是肯定的。我告诉他，因为你们在一起的时间越来越少了，所以沟通的频率和时长都变少了。原来，你们开一辆车，所以强制了你们在一起的时间。两个人在一辆车里的时间恰恰是两个人沟通的最好时间。我曾经服务的台湾企业的董事长，在家中有明确而严格的要求，家庭成员每周必须在一起吃一顿正餐。大家围坐在一起，即保证家庭关系，又能讨论一些只有家庭内部应知道的信息。

你花在某件事上的时间将决定了该事情对你的重要性。有人常讲健康是最重要的，或者讲父母是最重要的，但是问过之后才发现，这些人根本没有投入多少时间在锻炼上或者在父母的身上。那么，说明这些事是不重要的。还记得我在“紧迫和重要”一节中讲过吗？只有不重要的事，才会不做，或者交给别人去做。自己觉得重要的事，一定会投入非常多的时间，哪怕这些时间都用于“等待”结果上了。

同样，如果你想攻克某个难题，只要多花一点时间在上面就可以了。有人说，自己和孩子无法沟通。因为你和孩子在一起的时间太少了，每次你与孩子相处时，你只是会单方向地去说教。而孩子也有自己的内心世界和价值观。当你和孩子多一些时间相处时，你会慢慢发现他们的逻辑是什么样的，这时，引导他们要比直接让他们听你讲大道理要更有效。

有人害怕蛇，于是他的朋友告诉他，你越害怕什么你应该越去研究它。于是，这个人开始研究蛇，将蛇的习性、蛇的分类、蛇的特征都研究透了。然后，他再



也不害怕蛇了。

数学家华罗庚说过：成功的人无一不是利用时间的能手！居里夫人从来都不浪费时间，为了珍惜每一分钟，她家的客厅里是不放椅子的，因为她怕朋友去她家与她聊天。著名作家福楼拜，为了创作出自己满意的作品，经常把自己一个人闷在家里。为了不被人打扰，他时常会在自己家门上钉一个牌子，上面写着：主人已去远方旅游。

所以，我写本书的目的在于让读者能够获得成功，而并非只是让各位学会安排时间表。毕竟，只有成就才能带来新的人生。通往成就的最好的方式，就是付出足够的时间。《异类》的作者指出了“一万小时定律”，只要在某件事上持续地付出一万小时，那么他就会成为这个领域的大师。虽然天赋可以让我们少走弯路，但天赋不会自己跑到你的面前。在做任何事情之前，都没有天赋可言。只有花的时间够多，根据你的成长速度，才能判断你是否有天赋。所以，选准你的人生成就的目标，从今天开始，慢慢地增加在这个目标上的时间投入吧！



9.2 活在当下，瞬间就是永恒



过去，是指导现在行动用的。未来，是为行动找准方向。
无论过去，还是未来，重点都在于当下的行动。



【时间的秘密花园】

每月一个格子，一岁 12 个格子。以目前中国人的平均寿命约 75 岁计，人一生也就 900 个格子。你已经到哪里了？请用对待秘密花园（一种绘画本）的方式，将你已经度过的时光用不同颜色将格子填满吧。我建议童年用黄色，在学校的时间用绿色，结婚成立家庭之后用桔色，有了下一代后用粉色……

	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
1 岁												
2 岁												
3 岁												
4 岁												
5 岁												
6 岁												
7 岁												
8 岁												
9 岁												
10 岁												
11 岁												
12 岁												
13 岁												
14 岁												
15 岁												
16 岁												
17 岁												
18 岁												
19 岁												
20 岁												
31 岁												
32 岁												
33 岁												
34 岁												
35 岁												
36 岁												
37 岁												
38 岁												
39 岁												
40 岁												
41 岁												
42 岁												
43 岁												



(续表)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
44岁												
45岁												
46岁												
47岁												
48岁												
49岁												
50岁												
61岁												
62岁												
63岁												
64岁												
65岁												
66岁	人生的升华阶段											
67岁												
68岁												
69岁												
70岁												
71岁												
72岁												
73岁												
74岁												
75岁												

请注意，下方 66 岁以后的区域视为人生的升华区。在这个区域的生命质量与生命长度完全看你之前在个人健康上的投资情况了。如果你过度透支身体健康，那么后果也可想而知。请注意：这个格子的总数（上限）只是一个平均值。你自己的生命还剩下多少时间，任何人都是无法计算。2013 年马航事件，机组上的人员全部失联。而我的一位高中同学就在这个飞机上。他和我一样的年龄，他也有一个家庭，有个还不会说话的女儿。但是，瞬间人就这么没了。一点预兆也没有。除了对他的怀念之外，我也确实感觉到了生命的不确定性。为此，充分活好每天，才是重点。

我也认真地填了一下自己的经历，如下图。我相信很多朋友都和我相似，因为我们自出生以后，就有了标准的轨迹。可能由于人们的家境不同，多多少少有些各自的经历，但将这些都在一张 A4 纸的表格里填充后，你就会发现，人生真的非常短暂。人们自出生后，就在朝着死亡奔跑。当你看着这张图表思考五分钟后，我相信，眼前很多的困难与不满都会烟消云散。抓紧时间，开足马力，向着人生的目标前进，那才是实现人生价值最好的方式。



	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1岁	童年：孩童时代											
2岁												
3岁												
4岁												
5岁												
6岁												
7岁	学生时代											
8岁												
9岁												
10岁												
11岁												
12岁												
13岁												
14岁												
15岁												
16岁												
17岁												
18岁												
19岁												
20岁												
21岁												
22岁												
23岁	步入社会											
24岁												
25岁												
26岁												
27岁	成家立业											
28岁												
29岁												
30岁												
31岁												
32岁												
33岁												
34岁												
35岁												
36岁												
37岁												
38岁												
39岁												
40岁												
41岁												
42岁												
43岁												
44岁												
45岁												
46岁												
47岁												
48岁												



(续表)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
49岁												
50岁												
51岁												
52岁												
53岁												
54岁												
55岁												
56岁												
57岁												
58岁												
59岁												
60岁												
61岁												
62岁												
63岁												
64岁												
65岁												
66岁	人生的升华阶段											
67岁												
68岁												
69岁												
70岁												
71岁												
72岁												
73岁												
74岁												
75岁												

有人说，到七十以后，就要“装聋作哑”，不问世事，其实这也是不妥的。因为，这个阶段同样是人生最了不起的阶段。按照稻盛和夫所讲，这个阶段是在为新的生命轮回做准备的阶段。放下一切尘世烦恼，让自己的灵魂更加纯净一些，让正确的道理在自己的努力下流传于世，这才是这个阶段应做的事。

【到什么阶段做什么阶段的事】

既然人生的时光如此短暂，那么充分享受和体验在世的每一天，才是最完美的事。我常常提醒同龄人，到了哪个阶段就做哪阶段的事，不要往后推。因为后面的阶段还有更多别的事情等着我们去体验和处理。当然，说的最多的事就是结婚生子。

一般朋友们因为各种原因则拒绝结婚、延期生子。其实几千年社会所生成的风俗是最好的经验总结。为什么叫“男大当婚，女大当嫁”呢？就是指到了这个阶段，就要进入结婚这个新的阶段了。我认为不能为了所谓的自由而推延结婚成



家的时间。同样，很多朋友结婚后不想要孩子，这也不对的。该生孩子，就生一个。就算你们没有养育孩子的经历，但双方的父母在这个阶段还是能帮助你照顾孩子的。如果你偏偏等到三十五以后再生，那时即要面临高龄产妇生产的高风险，又要考虑因父母岁数太大无法照顾的状况。

也有人会以经济情况为理由，认为自己在以后五年可以获得更多的收入。那时再考虑生孩子可能会负担轻一点。而事实恰恰相反，现代社会的高通货膨胀往往让你的真实收入不但没有增加反而在缩水。我结婚的时候，在大都市的饭店一桌要 800 元就能有很不错的菜肴。5 年后我弟弟结婚时，一桌至少要 1600 元。而十年后的现在一桌 2500 元也是十分正常的。所以，不要幻想未来会负担小，只要该你承担的负担，早一点承担总是好的。

【活在当下】

我知道有人一直活在过去，相信这种人你也见过。“当年我在那种艰难的环境下是如何带着大家一起冲出来的，你知道吗？”“那个公司在那个年代是可非常出名的，我就是那个时候承担起公司的重任。”“我现在要是年轻十岁，这事都不叫事，我一个人都能解决。”往往这说些话的人，都是活在过去。两个人聊天时，抛开吹嘘自己之外，如果一直围绕着过去发生的事，那么这主讲人就是典型的活在过去。

有人的过去可能很精彩，也可能很黯淡。但过去的事毕竟已经发生过了，没有必要一直回忆。现在的时光就应该做现在的事。总是拿过去与现在相比较，说明对现状不满但又无力改变。这种行为也就是典型的“逃避现实”。

过去的事情已经发生了，这是无法改变的。过去的因，得到现在的果。而现在的因，也会导致未来的果。如果总是在活在过去里，而忘记在当下种下新的“因”，那么未来又怎么能获得“果”呢？在未来得不到新的成就，就会导致对自己辉煌的过去更加迷恋。这种恶性循环会越来越强烈，从而使人无法自拔。

所以，过去的既然已经过去了，那么唯一能发挥其价值的就是用过去的经验来指导当下的生活。比如，过去因为自己的艰苦努力而获得了某次成就，那么现在你应该可以继续保持这种努力，然后取得更大的成绩。如果过去某件事没有做好，那么现在你应该考虑如何改进和避免再次犯错。过去的经历可以带给我们的启发，可以让我们懂得感恩，可以让我们学习教训，只有这样才能不断地培育我们的智慧，我们才能过一个充实的人生。以史为鉴，正是如此。聪明的人不仅仅通过自己的历史经验来改善现在的行动，而且还会参考别人的历史经验。这就非常厉害。人生在世只有短短数十年，能自己体会的舞台只有一小块。在这么小的舞台就算充分体验也无法领略所有的角色，所以学习别人的历史经验，无论对方



是成还是败，总有让你借鉴的地方。

世间因果循环是真理。要想在未来得到收获，必须在当下做好准备与行动。有些生意人成天幻想着自己的买卖如何的兴旺，生意如何的成功；当官的幻想自己怎样的平步青云；年轻人幻想着能有一个即性感又知人意的恋人。这些成天活在自己的幻想中，而从不行动的人，是活在“未来”，也不是活在当下。六祖说过，不怕念起，只怕觉迟，如果一天到晚想个不停，但始终不采取相应的行动，那永远无法达到自己希望的成果。对未来充满希望，这本身是好的。未来的目标正是指引现在行动的。

过去，是指导现在行动用的。未来，是为行动找准方向。无论过去，还是未来，重点都在于当下的行动。活在当下，就是利用好当下的时光，行动起来。现在种下因，未来自然就收获果。明天就是今天的延续，充分做好今天该做的事，明天继续如此。量变终会变为质变，从而让你的人生达到新的巅峰。

我遇到了人生中的一位导师：丰荣航空的董事长韩铭。虽然相处不久，但他给我打开了一个迷团。他讲道，每个人的一言一行都是在种种子。不同的是，你的种子会因为善恶不同，而导致不同的结果。每天，当你用善意的语言赞美或感恩别人时，就是在撒善的种子，对方可能因为你的语言而高兴一整天，又或者产生了新的动力。如果你不断地种恶的种子，处处树敌，这些种子终究有一天会破土而出，对你产生强大的反噬。种子的学说也是我现在的座右铭。现在，我每周都会寻找新的行业伙伴，前去拜访约谈一个小时。每次和新朋友交流时，对方总是能给我很多的知识。也有的朋友问我，这样会浪费你的时间吗？我总是会非常感恩地说，这是在种种子。我们非常愉快地交流一个小时，彼此在心中都种下一棵对方的种子，未来时机来到，自然就会产生更大的合作机会。

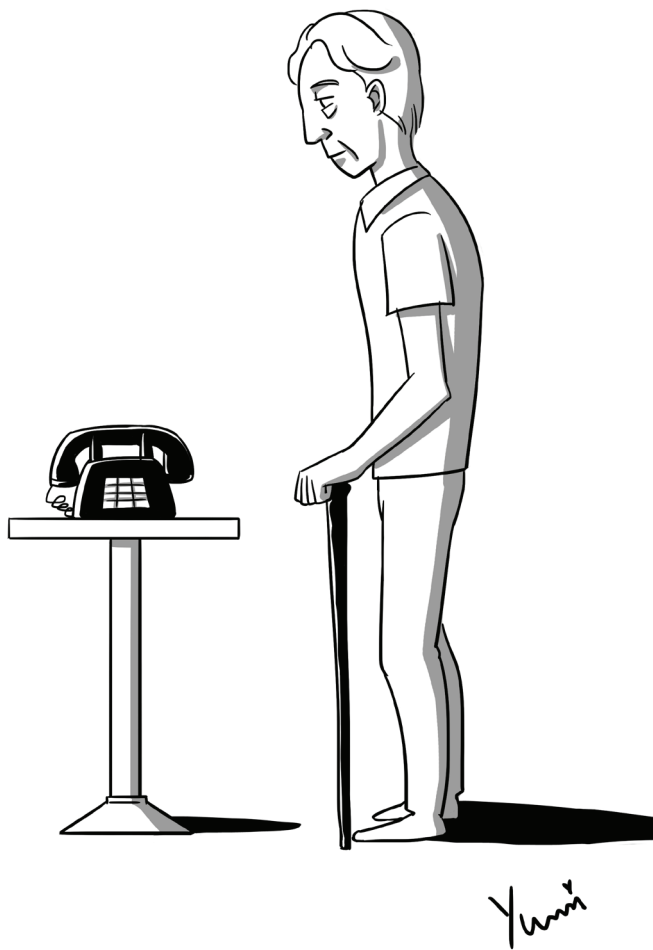
摘取两段与佛相关故事，希望让各位读者有所感触。

据《云门广录》载，云门禅师曾问僧徒：“我不问你们十五月圆以前如何，我只问十五日以后如何？”僧徒：“不知道。”云门：“日日是好日。”宋江朝的慧开禅师特别为云门的“日日是好日”，写了一首传诵千古的诗偈：“春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪；若无闲事挂心头，便是人间好时节。”

一天早餐后，有人请佛陀指点。佛陀邀他进入内室，耐心聆听眼人滔滔不绝地谈论自己存疑的各种问题达数分钟之久，最后，佛陀举手，此人立即住口，想知道佛陀要指点他什么。“你吃了早餐吗？”佛陀问道。这人点点头。“你洗了早餐的碗吗？”佛陀再问。这人又点点头，接着张口欲言。佛陀在这人说话之前说道：“你有没有把碗晾干？”“有的，有的。”此人不耐烦地回答，“现在你可以为我解惑了吗？”佛陀回答，“你已经有了答案。”接着把他请出了门。几天之后，这人终于明白了佛陀点拨的道理。佛陀是提醒他要把重点放在眼前。



9.3 多陪陪家人



孝道有两点：一为养其身，二为养其志。



【任正非的遗憾】

华为，一个响亮的中国企业，华为的高速成长让世界为之动容。华为的领头人就是任正非。作为不爱说话的领导，他带着华为度过了一次又一次的冬天，他的成就已经让无数世人折服，他的财富也无法用一个数额来衡量。连国家领导访问其他国家时，都会带着任正非，视其为中国企业的榜样。但是任正非却有一个无法挽救的遗憾，这个事件曾让他痛苦不堪，不愿考虑任何工作，不想外出，不想见人，深深地陷入自责与懊悔中。究竟发生了什么事呢？网上有一篇文章中写道，在任正非随国家领导人在伊朗出差时，任正非的妈妈从菜市场出来后被汽车撞成重伤。由于从伊朗到中国要经历要多次中转才能回来，因此在巴林机场煎熬了6个多小时，任正非才坐上飞回昆明飞机。

当任正非回到昆明时，就知道妈妈不行了。任正非的妈妈一声不响地安详地躺在病床上。

此时此刻，任正非脑海中只有一件事：“我真后悔没有在伊朗给妈妈打一个电话。”

如果这个电话真打了，拖延妈妈一两分钟出门，也许她就躲过了这场灾难。这种悔恨的心情，对于任总来讲，真是难以形容。

我知道有太多的人看到这一段文章时热泪盈眶，与家庭成员相比，人所获得的财富与成就又何用？官位再高、财富再多，依然换不回来亲人的逝去。有的年轻人不以为然，总是以自己工作太辛苦了为借口，没时间和父母沟通。好像一个电话过去，就会得到父母不停的唠叨。其实，就算是唠叨也都是为了你好。这种觉悟，很多人是成家立业有了自己的孩子之后才有切身体会。然而，就算知道了父母对我们的养育之恩如此巨大，我们却依然不懂得抓住时机，以弥补父母的恩情。即使有一些对父母有益的想法，也会被无限延期。虽然父母可以宽容我们的一拖再拖，但他们的时间不会像我们想象的那么多。还是那个“时间的秘密花园”，当你标注完自己的时间格子后，你能否也将父母的格子标在你的同一张纸上呢？



请在时间的秘密花园中，标出你
父母的格子



看到了父母所在的位置是否能让你有更加深刻的体会了呢？如果不抓紧时间孝顺父母，到头来就是子欲养而亲不待。中国五千年的文化流传下来最多的就是关于“孝”的文化了。“孝”拆成两个字：“老”和“子”。也就是儿子背着老子的意思。在当今的时代，父母已经不需要我们付出多大的孝，仅仅需要我们每天的一通电话。电话的内容也不需要精心准备，只是随便聊聊也是好的。



在和长辈吃饭时不要玩手机。尊重长辈。这段时间不要谈工作上多忙，而是要问问长辈的身体有没有不舒服，七大姑八大姨家又有什么新闻。你的爸爸妈妈可能不熟悉你的工作，但是他们很开心能和你说说家庭最近发生了什么，以及和你一起回忆过去。这时，请放下手机，放空心情，还原你作为孩子的身份，用好奇和感恩的心态和他们吃顿饭，聊聊家长里短。

当然，手机也不是一无是处的。在此，我希望你能使用手机做以下几件事。

- 将你父母的手机注册微信，让他们可以关注到你的朋友圈；
- 用手机给父母多照一些生活照片；
- 甚至可以用手机多拍摄一些有关父母的视频；
- 利用云盘，将这些宝贵的照片和视频都保存起来。

因为，这种时光是最宝贵的，是无价的。

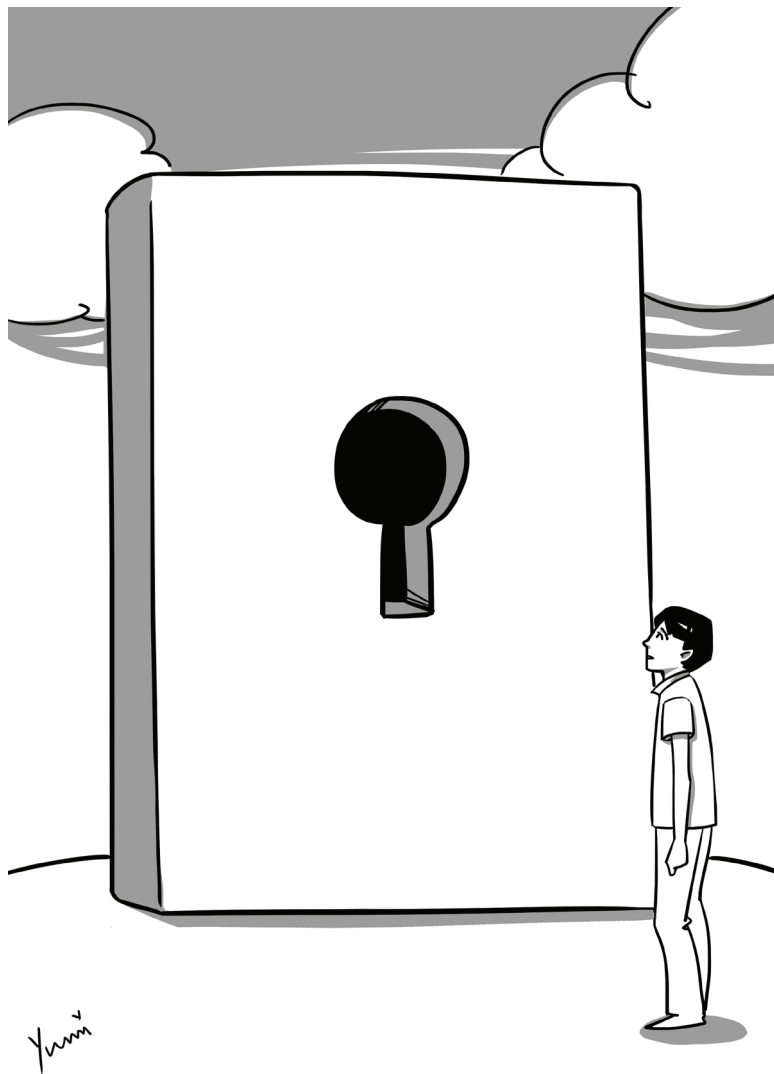
佛陀有一次经过一个地方，见到地上有很多枯骨，于是佛陀向枯骨行礼。学生就问，“佛陀，您为什么给这些枯骨行礼呢？”佛陀答：“这些枯骨可能是我们过去的父母或前世的祖先，所以我要恭敬的礼拜。”拜完之后，佛陀就叫学生把枯骨分类，颜色深的一堆，颜色浅的一堆。学生又问，“这两堆枯骨为什么颜色不一样？”佛陀说，“较黑的骨头是母亲的骨。因为在怀胎的过程中，胎儿的营养都来自于母亲，因此母亲的钙质流失的太多，而在养育的过程也十分辛劳，导致母亲身体日渐憔悴，所以母亲的骨头颜色比较黑，重量也比较轻。

孝道有两点：一为养其身，二为养其志。什么意思呢？一方面要照顾父母的健康，促进他们多参加一些体育活动。像季节交替之际，就应该打个电话问候一下父母，有没有加减衣服？平常要多叮咛父母，不可以吃太咸和太油腻的食物，要多吃蔬菜和水果。另一方面，养其志是指满足父母的想法。老人总是有一些想法希望实现才得以满足，比如，老人想看到孩子。经常催年轻人早点成家，早点生子。父母念念不忘、总挂在嘴边的想法，作为子女是有责任将它们变成现实。也有的老人希望能叶落归根，那么在他的晚年，子女应该尽可能带他去祖籍看看。不过，老人也容易患得患失，看到孩子们一下花很多钱做一些事，老人总是会心里不舒服的。孔子说人生有三戒，少戒色，壮戒斗，老戒得。所以，我们要时常劝告父母放下执著，知足常乐，让父母的晚年清净自在。

各位读者，我希望当你读完这一章节后，能在你的心里种下一个种子：孝。然后从早晚问安开始，一言一行都能体现出对父母的孝顺。只要走心，即使不花一分钱，父母也能得到满足。请不要再等了，孝敬父母是人生不可等待的事，从现在开始做起。



9.4 多读书，穿越的古代智慧



通过读书，你可以瞬间进入过去的某个时刻，或者直接快速地体验人生。



作为一个标准的理科男，我也曾幻想过坐上时间机器，在时空中穿越。亲身体会一下古代帝王之风采，又或者亲眼见证伟大的历史时刻。后来，爱因斯坦的相对论在电影《星际穿越》中形象地展示了，如果在黑洞周围绕圈圈，再回到地球上，时间已经变了。你的孩子可能比你的年龄还大。

然而，在生活中我们确实可以穿越到古代，体会古代时所发生的惊心动魄的事件，学习古人在某些领域的心得。而这不需要一部时间机器，只需要一本书。书是一个很神奇的载体，它可以记录某一项技能，也可以记录一个时代的变迁。通过读书，你可以瞬间进入过去的某个时刻，或者直接快速地体验人生。

往往我们所积累的经验与对人生的心得都是通过自己的实践，我们不可能在同一时间体验不同的角色。而通过读书，我们可以打破这个限制。有些书中包含了作者对人生的经历与理解，像稻盛和夫（三家五百强公司的老板）和沃尔顿（WALMART 创始人）。通过读他们的书，你能感觉到他们一生中引以为豪的是什么事。大部分人以为赚几个亿是人生最大的荣誉吗？沃尔顿的回答可不是这样。他觉得能给他带来最大幸福的是在第一家商店里搞促销时，看到成吨的产品被抢光时的感觉。钢铁大王卡内基觉得最幸福的事，是在做送快递的岗位上为家里多赚到了十几美元。

同样，通过他们的个人经历与体验，我们可以更客观地认识这个世界。比如，卡内基就关于财富的传承就写了很多观点。是否留给下一代，还是死后再捐出去，都比不上在在世的时候看着它使用更有效。并且财富的捐赠是不能平均分配的，而是要建立在公共设施、慈善基金上。再比如，稻盛和夫提出，人生就是在磨练自己的灵魂，让自己的灵魂经过人世之后更加纯洁一些。

就算我们的年龄还小，或者我们经历不足，但依然有捷径可言，那就是读书。通过读书不但能够扩大我们的视野，还能锻炼我们的思维，甚至可以通过读书交到更多更好的朋友。曾国藩说过，一个喜欢读书的人，品格不会坏到哪去；一个品格好的人，一生的运气不会差到哪去。正如本书的创作也是机缘巧合，通过我的读书分享，认识了张瑞喜老师。张老师鼓励我写出自己的时间管理经验，方便职场上的新人阅读。若是没有张老师，这本书是万万不会诞生的。

我有很多朋友非常佩服我的读书效率，他们非常好奇我是如何读书的。我在此将我读书的方法分享给各位，也希望各位能在“读书”这个行动力上投入多一点的时间资源。

【选书：有兴趣或有帮助的书】

如果让你读一本微积分的书，或者八年级英语的考试文章，估计大部分人都会在读书之前就被吓倒了。所以我建议大家先选一些自己有兴趣或者有帮助的书去读。比如，如何使用 Excel，或者如何设计 PPT。这一类书可以边读边实践。

我对书的挑选是比较严格的。我也喜欢去图书馆，但是往往站在书架前挑书



的时间和坐下来看书的时间一样。我不喜欢看没有特点的书，有些专家或教授写的书，内容特别全面，但又没什么特别之处。我对这一类书的定义就是：百科全书。除了查询一些定义之外，对工作实践丝毫不起作用。后来，我找到快速锁定一本好书的方法：一是看推荐人是谁。比如在看《创京东》时，书中写到了刘强东必看的两本书，其中一本就是萨姆沃尔顿的自传《促销的本质》。于是我在开始读《创京东》时也开始寻找《促销的本质》。这种寻找推荐的书确实节省了我大量的挑书时间。

我还有一个经验，多看看从日本翻译过来的管理书籍。日本书里有很多实务指导，可以拿来就使用。而且日本企业的成功案例很多，并且都有相应的书去详细地记录下来，为我们的实践研究工作起到重要的参考意义。

【感觉作者写作的状态】

拿到书后，第一步不是看目录，而是通过部分文章字里行间所描述的内容来感受作者当时写这本书的情景。这个作家是为了出名得利，还是真想写给同行业人来看，或者年过半百之后想给自己的家人一个交待，或者经历了人生大起大落之后希望给后人一些正确的指引？

作者写作的状态是非常容易感受的。有的人为了给某企业家写书，研究了二十年才开始下笔。有的人写书时已经被确诊为癌症。有的人看到了当下潮流，赶紧出书立名。不同作者写书的动机是不一样的，先确定作者的动机，或者写作的目的，再决定如何读这本书。

【不看目录，通读】

有的好书的目录写得特别差，也许是翻译者的问题，也许是作者为了吸引眼球而走偏。所以，在通读时，不要看目录，而是直接读某一段落。读完一个章节后，你自己总结一下：

- 作者这段在讲什么事？
- 它为什么得出这个结论？
- 这个结论和推导过程对我来讲陌生吗？有没有新意？
- 有哪些章节让你的印象深刻，你会乐于向别人讲这段内容？
- 这个章节与后面的章节的关系是什么？

一般通读的方法就是不要计较作者的逻辑有没有错误，作者的观点是不是有问题。通读的意思就是看看作者想表达是什么。一般作者花字数较多的章节往往是作者的重点描述。在这里还有注意一点，有的书其实是收集文章和汇编文章。读这样的书，你会发现每一章节写得都不错，但是前后之间的关系不大。我就读过这类的书，每一章节都是一篇不错的论文，但合在一起，充其量就是文集。

我一般通读时，使用碎片化阅读法。因为我读的书 90% 都能找到电子版。不



管是付费的还是免费的，只要是电子版，我都会非常乐意去看。因为电子版可以随身携带，特别方便。所以，无论是在地铁上、飞机上，还是在咖啡厅等人的时候，我都可以通读文章。在碎片化通读时，只要找到上述几个阅读点即可。

我通读一本书的时间大约在 2~3 天。

【再看目录，重新调整结构】

通读到 60%~80%时，你已经对该书的作者写法有了整体而客观的认知了。接下来，你就要思考一件事，如果让你来重新排列内容，你该如何设计？这时，你要回过头来仔细看目录。你完全可以将目录中的标题顺序调整，或者删除一些无用的铺垫性的段落。大部分书都是讲前因后果的，如果前面的因你都明白，你就可以直接将后面的结果列出来。

【选出重点，精读+笔记】

我的读书原则：如果不写笔记，就不叫读书。读书遇到你觉得生动的案例时，将它摘抄下来。看到特别有指导意义的内容时，你可以有条理地整理出来。当一个名人说了一句你特别认可的话时，你也可以原封不动地记录下来，以便于在你的讲话中引述这句话。

读书的目的，对我而言，更多是为我所用。所以，将一本 400 页的书中的精华浓缩到 20 页，这即便于查找和定位，也有助于你的知识的梳理。但是，很多人还是不会记笔记。其实没那么难，你只要遵守一个原则：笔记能让别人看懂就行。千万不要把笔记记录成一句描述语句：这段是写苹果如何起死回生的。这种笔记没有什么作用。

你的笔记可以只记住某一章节的内容。不用给自己压力，也不是一定要将这本书的每个部分都写成读书笔记。如果这本书里有一句话给你启发，而且能引导你做进一步的思考，那这本书对你就是有益的。

我的读书笔记的摘取方法：将吸引我的内容先摘抄下来。然后，将这些内容去掉一些水分，压缩成精华，但不可损失太多的原汁原味。为了让精华不那么突兀，我会从上下文中找出相关的内容，重新组合到一起。这样，无论是我自己看，还是分享给别人，大家都能看得懂。最后，将读书笔记分成几篇。每一篇控制在 1000-2000 字之间。为什么要分章节呢？这样即方便归纳各章节的重点，也便于在各个媒体上的笔记分享。

我一般精读并做笔记的时间在 2~3 天。在精读的时候，收集素材可以使用碎片化时间，但整理笔记时要一个特别专注的时间。一般我选择晚上或者清晨。这个时间很少有人打扰，适合冷静下来做事情。

这样算下来，平均一周的时间可以读透一本管理方面的书。



后记：不同的人如何利用本书

现代人有个特点，碎片时间多了，但就是没有时间读书。怎么办？那就根据读者的不同，直接列出重点内容吧。通过这种方式，读者就能快速锁定自己应该重点阅读哪几章节。从而也是提升了阅读效率。对于本书的读者，如果你是时间管理者的初学者，最好先从准备闹钟开始，然后做月历或日历，并将任务标在月历上就可以了。这个动作很简单，但能坚持下来却很难。

还有的人明知自己有拖延症，就是找不到好的方法。那怎么办呢？请阅读有关“设定缓冲区”和“了解自身规律”的章节。

没有压力或任务的人总是觉得时间太多了，我想什么干什么就干什么。这种状态往往本身就是错误的。因此，我重点推荐这类的读者多看看“每日四黄金”的章节。学会用黄金来衡量每天所得到的回报值不值。

初学者



- ☐ 准备闹钟，有事就设提醒
- ☐ 准备月历和日历，放在看得见的地方
- ☐ 每天将任务标到月历和日历上

时间不够用者



- ☐ 学会说NO
- ☐ 学会简化工作
- ☐ 学会重要-紧迫的划分



个人目标



- ☐ 将目标形象化，更清楚的看到目标
- ☐ 学习“日常任务”法，养成习惯
- ☐ 每日反思：扩充目标相关的行动力

完成公司目标



- ☐ 目标的分解与指派负责人
- ☐ 千万不要重做
- ☐ 高效的会议管理

时间拖延者



- ☐ 用闹钟设定缓冲区，提早提醒
- ☐ 了解自身的规律，适应新的节奏
- ☐ 快速进入工作状态

时间过多者



- ☐ 学习四黄金法
- ☐ 学会“日常任务”法
- ☐ 学会签到你的心情

唯工具论者



- ☐ 下载使用闹钟
- ☐ 制作自己的月历和日历
- ☐ 制作任务清单工具

唯方法论者



- ☐ 每日黄金法
- ☐ 日常任务打星法
- ☐ 项目中关键路径法
- ☐ 标准时间法



唯工具论者

☐

- ☐ 下载使用闹钟
- ☐ 制作自己的月历和日历
- ☐ 制作任务清单工具

唯方法论者

☐

- ☐ 每日黄金法
- ☐ 日常任务打星法
- ☐ 项目中关键路径法
- ☐ 标准时间法

过三十者

☐

- ☐ 时间在哪，成就在哪
- ☐ 活在当下，行在今日
- ☐ 多陪陪家人

过六十者

☐

- ☐ 活在当下
- ☐ 多读书
- ☐ 建立知识分享渠道

总之，时间是多个维度的。而人也是多种类型的。我不可能写一本适应每个人的书，但我相信书中的不同部分对不同的读者都会有极大的帮助。就算你没有时间读全部内容，也可以从这个表格中找到自己最应该阅读的章节。

最后，感谢你花时间来读本书。你读本书的时间越久，说明你对时间管理的意志越强烈，你在时间管理上的改变就会越有成效。

谢谢！

张浩

